

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Rozvojová strategie firmy

Development strategy of the company

Student: Bc. Tomáš Cahlík

Vedoucí diplomové práce: Ing. Pavlína Křibíková

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Tomáš Cahlík**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Specializace: 00 Ekonomika podniku
Téma: Rozvojová strategie firmy
Development Strategy of the Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska pro stanovení strategie
 3. Analýza podniku
 4. Aplikace vybraných metod
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-717-9603-4.
KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balance scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavlína Křibíková**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně všech příloh vypracoval samostatně pod vedením vedoucí diplomové práce a uvedl jsem všechny použité podklady a literaturu.



Bc. Tomáš Cahlík

V Ostravě dne 15/7/2013

Poděkování

Děkuji Ing. Pavlíně Křibíkové za veškeré rady a připomínky při vedení mé diplomové práce.

Obsah

1 Úvod.....	1
2 Teoretická východiska pro stanovení strategie	2
2.1 Strategie	2
2.2 Vize, cíle a poslání podniku	2
2.3 Typy strategií	3
2.4 Popis a použití metody Balanced Scorecard.....	9
2.4.1 Ujasnění a převedení vize a strategie	10
2.4.2 Komunikace a propojení strategických cílů a měřítek.....	11
2.4.3 Plánování a stanovení záměrů a sladění strategických iniciativ	11
2.4.4 Zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se	12
2.5 Perspektivy metody BSC.....	13
2.5.1 Finanční perspektiva BSC.....	13
2.5.2 Zákaznická perspektiva.....	16
2.5.3 Perspektiva interních podnikových procesů	18
2.5.4 Perspektiva učení se a růstu	20
2.6 Bariéry a omezení metody BSC	22
2.7 Tvorba komplexní metody BSC	25
2.7.1 Vyjasnění strategie	25
2.7.2 Odvození strategických cílů.....	26
2.7.3 Vybudování vztahu příčin a následků	27
2.7.4 Výběr měřítek	28
2.7.5 Stanovení cílových hodnot.....	29
2.7.6 Odsouhlasení strategických akcí	30
3 Analýza podniku	32
3.1 Charakteristika podniku.....	32
3.2 Činnosti podniku.....	33
4 Aplikace vybraných metod.....	36
4.1 Finanční perspektiva.....	36
4.2 Zákaznická perspektiva	40
4.3 Perspektiva interních podnikových procesů	44
4.4 Perspektiva učení se a růstu.....	47

4.5 Tvorba metody BSC	51
5 Návrhy a doporučení	52
5.1 Finanční perspektiva	53
5.2 Zákaznická perspektiva	55
5.3 Perspektiva interních podnikových procesů	56
5.4 Perspektiva učení se a růstu	58
5.5 Strategie rozvoje firmy	59
6 Závěr.....	60
Seznam použité literatury	62
Seznam zkratek a symbolů	64
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	

1 Úvod

Podnik v dnešní moderní době potřebuje takovou strategii, která reaguje na současný stav, který je na trhu, a zároveň pomáhá podniku v určování směru, kterým se vydat. Konkurence je stále silnější a díky moderním technologiím je lépe vybavena pro získání zákazníka. Podnik musí držet s konkurencí tempo a snažit se být vždy o krok napřed.

Při formulaci správné strategie, která by vedla k rozvoji podniku je důležité nevycházet pouze z finanční oblasti. Management by se měl snažit brát zřetel i na ostatní neméně důležité části podniku. Komplexní metoda Balanced Scorecard od autorů Kaplana a Nortona poskytuje náhled na čtyři perspektivy podniku (finanční, zákaznickou, interních podnikových procesů a učení se a růstu), čímž dává managementu širší výklad o tom, jak si podnik v jednotlivých perspektivách vede. Celá metoda je tedy postavena na strategii počítající s rozvojem společnosti. Tato strategie se promítá do všech stanovených strategických cílů, ty vycházejí ze situace v jednotlivých perspektivách.

Cílem práce je na základě strategických akcí, které vycházejí z metody Balanced Scorecard, navrhnout podniku takovou strategii, která povede k jejímu rozvoji.

Teoretická část je založena na deskripci definic vize, cílů a poslání podniku, ale také různých typů strategií a zaměřuje se na charakteristiku metody Balanced Scorecard. Popis metody se skládá z ujasnění a převedení vize a strategie, komunikace a propojení strategických cílů a měřítek, plánování a stanovení záměrů, sladění strategických iniciativ a zdokonalení strategické zpětné vazby procesu učení se. Dále jsou zde popsány jednotlivé perspektivy. Zmíněny jsou také bariéry a omezení metody Balanced Scorecard. Pro realizaci Balanced Scorecard slouží vyjasnění strategie, odvození strategických cílů, vybudování vztahu příčin a následků, výběr měřítek, stanovení cílových hodnot a nakonec odsouhlasení strategických akcí. Před vlastní aplikací metody BSC je charakterizován podnik včetně jeho činností. Aplikace vybrané metody je poté rozdělena do jednotlivých perspektiv a v konečné fázi je podniku doporučen nejvhodnější typ strategie.

2 Teoretická východiska pro stanovení strategie

Tato kapitola se zabývá teoretickými východisky, které jsou nutné pro stanovení rozvojové strategie ve vybraném podniku. Záchátek této kapitoly tedy popisuje samotný pojem strategie a s ním související pojmy jako vize, cíle a poslání podniku. Dále jsou definovány různé typy strategií, ze kterých se pro podnik vybere ta nejvhodnější, která povede k jejímu rozvoji. Tento výběr bude založen na implementaci metody Balanced Scorecard, proto i teoretický popis této metody součástí této kapitoly.

2.1 Strategie

Názory na definování pojmu strategie se během let různě vyvíjely, proto je třeba tento pojem důkladně rozebrat a posléze odvodit další pojmy na něj navazující. Na definici strategie lze pohlížet ze dvou různých pohledů, tradičního a moderního. Tradiční definice strategie jak uvádí Dedouchová (2001, s. 1) chápe strategii podniku jako „dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů.“ Tato definice je však v současných podmínkách nedostačující a tak je potřeba uvést i moderní definici strategie. Definici moderní strategie také popisuje Dedouchová (2001) jako určitou připravenost podniku na jeho budoucnost. Ve strategii podniku jsou určeny dlouhodobé cíle, dále poté průběh jednotlivých strategických operací a také rozmístění podnikových zdrojů, nepostradatelných pro splnění cílů, které si podnik vytyčí. Strategie musí vycházet z potřeb podniku, aby přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a také současně reagovala odpovídajícím způsobem na změny, které se odehrávají v okolí podniku. Jak tedy vyplývá z moderní definice strategie je potřeba vymezit, co pro podnik znamenají jeho cíle a s nimi spojené poslání a vize.

2.2 Vize, cíle a poslání podniku

Strategie, kterou podnik vybere, by měla vždy vést ke zvýšení výkonnosti, proto je zapotřebí vytvořit soustavu kvantifikovatelných cílů. Tento fakt by se poté měl projevit při sestování cíle, poslání a vize podniku.

Dedouchová (2001, s. 12) uvádí, že „poslání podniku vymezuje, na co se má podnik soustředit a jakým směrem jít.“ Toto poslání poté definuje podnikatelskou aktivitu, cíle podniku a podnikatelskou kulturu. Podnikatelskou aktivitu v podniku definujeme podle toho,

zda se jedná o jednu podnikatelskou aktivitu nebo více aktivit. Podnikatelská aktivita v podniku s jednou aktivitou se zaměřuje na zákazníka, zatímco ta s více aktivitami se zaměřuje na vytvoření vybalancovaného portfolia těchto aktivit. Cíle podniku jsou odrazem čeho chce podnik dosáhnout a vedou k maximalizaci zisku vlastníků. Na podnikové kultuře poté závisí úspěšná realizace strategie.

Vize podniku by měla být jasná, stručná a hlavně se s ní musí ztotožnit všichni zaměstnanci podniku. Jak uvádí Mallya (2007, s. 31) „vize jsou někdy také nazývány etickými hodnotami podniku, podle kterých společnost usměřňuje své obchodní aktivity.“ Proto také tento autor používá pojmu mise pro způsob, jakým lze dosáhnout zhmotněné vize. Tyto mise se zabývají současnými aktivitami podniku a navíc obsahují index chování celé organizace a tím slouží k naplnění vize.

2.3 Typy strategií

Rozdělení typů strategií se liší na základě pohledu jejich autora. V této podkapitole jsou uvedeny různé typy strategií.

Mallya (2007) uvádí ve své knize modely podnikové strategie podle Milese a Snowa, kteří odhalili v roce 1978 pomocí empirických studií prováděných v různých odvětvích následující čtyři typy strategií, charakteristické pro určité společnosti.

Prvním typem jsou *zlatokopové nebo hledači*. Tento typ většinou reprezentují podniky s širokým podnikatelským rozsahem, které podnikají v široké škále odvětví. Tyto společnosti ve snaze zvýšit výkonnost podniku, mají vyšší sklon k rizikovějším rozhodnutím. Podnikají tedy v čemkoliv, co je dostatečně výnosné.

Druhým typem jsou *analyzátoři*. Tyto podniky působí ve více odvětvích, nejčastěji však v oblastech, ve kterých mají dostatečné zkušenosti. Na své okolí se nesnaží působit agresivně, avšak občas zariskují. Racionálně vyvažují riziko a zisk, a zároveň vylepšují technologické přednosti. Pokoušejí se aktivně využívat příležitostí, které by podpořily jejich organizaci. Vždy důkladně analyzují důkladně všechny nové možnosti podnikání před tím, než se rozhodnout je realizovat. Jejich analýzy poté obsahují odhad finanční, tržní, lidské a produktové stability. Analyzátor neusiluje o nové podnikatelské příležitosti, na rozdíl od zlatokopa, ale pouze se snaží napodobit úspěšné společnosti. Pomocí rychlé imitace vysoce kvalitních strategií ostatních podniků dokáže zaujmout lukrativní pozici na trhu. Tyto podniky

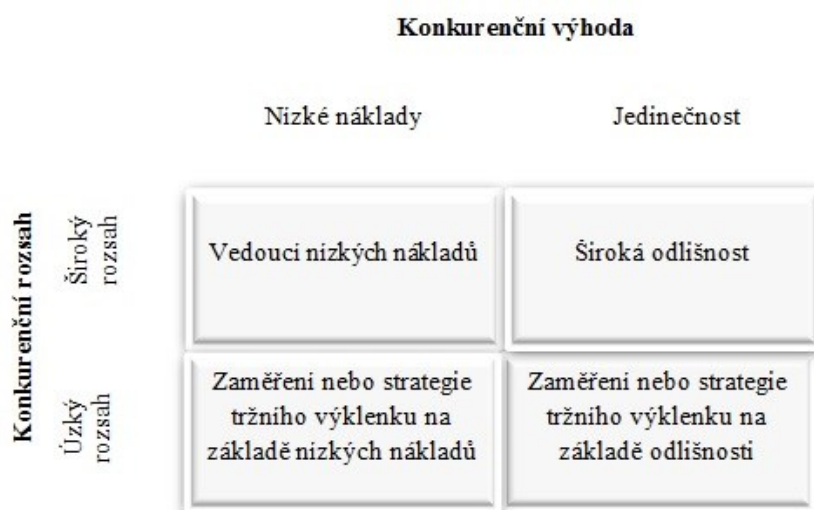
prosperují pouze v omezeném počtu odvětví, hlavně tedy v těch, kterých je snadné produkty a strategie imitovat.

Třetím typem jsou *obránci*. Vyznačují se omezenou oblastí v činnostech, odvětvích nebo i u jednotlivých produktů. Tyto společnosti mají stanovené podnikatelské aktivity, které chrání a uchovávají. Dále se také u těchto typů podniků objevuje averze vůči riziku, a pokud se podnik rozhodne pro investici, tak pouze v případě jistého a dlouhodobého výsledku. Příležitosti jsou zde využívány pouze v případě nutnosti.

Posledním typem jsou *reaktoři*. Tyto společnosti podnikají v různých oblastech bez jakéhokoliv souvislého plánu. Díky odezvě na vnější tlaky často končí v krizi. Příležitostně však využijí příležitosti, kterou trh poskytne. Obvyklý postup je následovat konkurenci a defenzivně reagovat na problémy, které se v daném odvětví vyskytují. Tato strategie je tedy málo efektivní.

Dalšími modely, které autor Mallya (2007) uvádí, jsou modely základní strategie dle Portera. Tyto základní strategie se dělí na strategii vedoucího nízkých nákladů, strategii zaměření a na strategii odlišnosti. Toto rozdělení je znázorněno na následujícím obr. 2.1

Obr. 2.1 – Porterův model konkurenčního prostředí



Zdroj: Upraveno dle Mallya (2007, str. 113)

Strategie vedoucího nákladů je charakteristická trhem, na kterém převládají jednoduché výrobky, které lze snadno vyrobit a konkurovat jim. Podnikatelská jednotka, která se rozhodne usilovat o sledování a vedení nákladů, je nucena nabídnout výrobek za co

nejnižší cenu ve srovnání s ostatními konkurenty v daném sektoru. Zároveň však tato jednotka musí současně udržovat úroveň kvality výrobků a služeb. Tato strategie tedy vyžaduje vytvoření agresivní a účinné úrovně řízení, také však snížení nákladů za každou cenu. Vyžaduje využití efektu zkušenostní křivky, pečlivou kontrolu osobních nákladů, snahu obejít nízkou úroveň pohledávek a v poslední řadě minimalizovat náklady funkčních pracovišť. Požadavky na zdroje této strategie sledování a vedení nákladů jsou inženýrské dovednosti, neustálá kontrola práce, nenákladné distribuční systémy, zajištěné kapitálové investice a také přístup ke kapitálu. V organizaci pak tato strategie vyžaduje pečlivou kontrolu nákladovosti, pravidelné a podrobné kontrolní zprávy, strukturovanou organizaci a odpovědnost, stimuly založené na dosahování kvantitativních cílů. Rizika, která souvisejí s touto strategií, jsou technologické změny, kopírování ze strany konkurence a ztráta základny pro nákladovou výhodu.

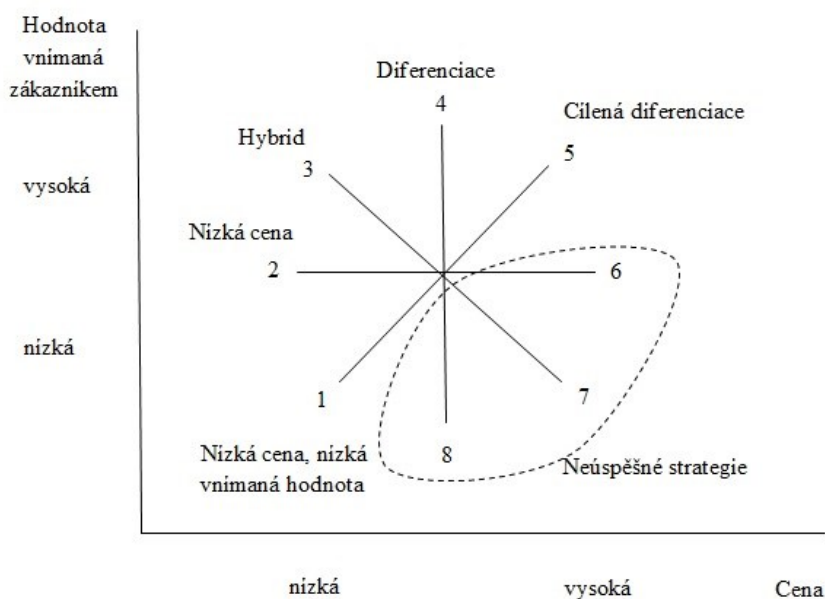
Strategie odlišení je postavena na odlišnosti. Tato odlišnost znamená, že v dané části trhu dominují vysoce hodnotné, velmi rozdílné výrobky nebo vytvářejí něco výjimečného z pohledu zákazníka v daném sektoru. Lepší služba, moderní technologie nebo dobrá distribuční síť vede k dosažení uznání v tomto sektoru diferencovaných a výjimečných výrobků a služeb ve srovnání s konkurencí. Pokud tedy podnik nabízí takové výrobky, je to jedna z cest jak se chránit před konkurencí a možná i dosáhnout monopolního postavení. Cena poté bude mít druhořadý význam a zisky budou velmi vysoké. Úspěšná diferenciacie tedy požaduje výjimečnost v tom, co zákazník pokládá za hodnotné. Požadavky na zdroje pro tuto strategii jsou dlouholetá tradice, velmi dobré dovednosti v marketingu, silná kooperace ze strany distribučních kanálů, reputace vysoké kvality a tvůrčí přístup. Po společnosti tedy tato strategie vyžaduje koordinaci výzkumu a vývoje produktu a marketingu, subjektivní měření a stimuly místo kvantitativních, možnost přilákat vysoce kvalifikované pracovníky, vědce nebo tvůrčí osobnosti. Tato strategie však není bez rizika. Strategie odlišení bývá často napodobována konkurencí a to vede k tomu, že základna pro diferenciaci přestává být pro zákazníky důležitá. Odlišnost je tedy neúčinná, pokud nepřinutí zákazníka ke koupi právě výrobku nebo služby podniku, namísto výrobku nebo služby konkurence. Strategie diferenciacie se může zabývat jak širokými skupinami zákazníků, tak úzkým segmentem, který má specifické požadavky.

Strategie zaměření používá jako základ konkurence spíše než celý sektor pouze určité skupiny zákazníků nebo segment trhu. Uvnitř takto zvoleného segmentu může podnik začít zkoušet konkurovat na základě nízké ceny nebo diferenciacie. Na manažerech je potom, aby zvolili segment nebo skupinu segmentů v sektoru a následně utvořili strategii, která bude

daným zákazníkům sloužit jinak než ostatním. Cílem je zde čerpat ze zaměření na úzký segment trhu. Jestli je možné strategii aplikovat, záleží na velikosti segmentu, a také na nákladech, jaké si může podnik dovolit pro tuto variantu strategie. K dosažení úspěchů při sledování této strategie by měl podnik převážně bránit svou pozici proti případnému vstupu konkurence ze širokého okruhu cílového segmentu. Podnik by měl také vytvořit bariéry, které by zabránily imitaci od ostatních konkurentů, v případě, že by sledovali stejnou strategii.

Podle Dedouchové (2001) je při volbě základní konkurenční strategie rozhodující vztah mezi cenou a vnímanou hodnotou. Tento vztah, který uvádí je vyjádřen strategickými hodinami. Tato teorie pochází od autorů Johnsa a Scholese. Následující obr. 2.2 zobrazuje právě tyto strategické hodiny.

Obr. 2.2 - Strategické hodiny



Zdroj: Upraveno dle Dedouchová (2001, str. 60)

Na základě této teorie Dedouchová (2001) uvádí rozdělení následujících základní konkurenčních strategií.

První strategie se nazývá cenová. Jak můžeme vidět na obrázku, tak se tato strategie nachází v prvním úseku, který je v oblasti nízké hodnoty vnímané zákazníkem a nízké ceny, proto se může zdát pro podniky neatraktivní. Existují však podniky, které ji praktikují, a to velmi úspěšně. Tato strategie je totiž levná a nepopulární. Její podstatou je snižování ceny

spolu s vnímanou hodnotou a následné zaměření se na cenově citlivý segment na trhu. Tento segment ovšem musí tuto nízkou kvalitu výrobku nebo služby akceptovat, protože jeho příjmy jsou nízké. Cenová strategie ve druhém úseku je vyhledávána všemi konkurenty, kteří snižují cenu a zároveň se snaží udržet kvalitu služby nebo výrobku. Problém této strategie je ve snadné napodobitelnosti. Konkurenční výhody lze zde dosáhnout pouze za předpokladu, že se podniku daří držet tuto výhodu a ostatní to nedokážou. Podnik musí mít ze všech konkurentů nejnížší náklady, aby trvale udržel nízké ceny a byl tak připraven cenovou válku vydržet. Tato strategie je velmi obtížná. V případě, že podnik nemá vedoucí postavení nízkých nákladů a rozhodne se konkurovat cenou, zde hrozí nebezpečí ve vytváření nízkého příspěvku, který tvoří zisk, a také v neschopnosti dále reinvestovat do svého vývoje výrobků nebo služeb.

Druhou strategií je strategie diferenciační. Tato strategie se nachází ve čtvrtém úseku a nabízí vyšší vnímanou hodnotu, než je tomu u konkurence, za vyšší cenu. Dosáhnout této strategie lze pomocí jedinečného nebo zlepšeného výrobku, ale také lepším marketingem než má konkurence. Tato strategie je obvykle postavena na pověsti značky nebo jedinečnosti výrobku. Hranice její úspěšnosti jsou závislé na řadě faktorů. Podnik musí určit, kdo je jeho zákazník a jaké jsou jeho potřeby a hodnoty. Jestliže má být sledována diferenciační strategie, je nutné stanovit na základě čeho se diferencovat. Poznat hranice toho, co je důležité pro spotřebitele a zákazníky je pro manažery velmi obtížné. Zde záleží pouze na schopnostech manažerů, jak se dokáží přizpůsobit požadavkům spotřebitelských hodnot a vkusu. Pro konkurenci je velmi obtížné napodobovat podstatu diferenciaci, která je založena na mixu různých dovedností a činností než jen na speciální službě nebo výrobku. Pokud podnik sleduje diferenciační strategii, musí neustále přezkoumávat podstatu diferenciaci a také ji průběžně měnit.

Hybridní strategie je další, kterou autorka uvádí. Tato strategie se nachází ve třetím úseku a její podstata je ve zvyšování vnímané hodnoty, zatímco cena klesá. Úspěch této strategie spočívá ve schopnosti pochopit zákazníka a uspokojit jeho potřebu, ale zároveň mít nízké náklady, které podniku umožňují snížit cenu, a tím ztížit konkurenci napodobování této strategie. Hybridní strategie se může zdát velmi podobná jako diferenciační, není však nutné u ní snižovat cenu, pokud tak nečiní i konkurence. Hybridní strategie tak poskytuje řadu výhod. Podnik dosahuje při nízkých nákladech takových příspěvků na tvorbu zisku, které jsou dostatečně atraktivní. Tato strategie je vhodná jako vstupní strategie na již rozdělený trh a na rozvoj nového trhu. Cílem je získat podíl na trhu, rozptýlit pozornost konkurentů a založit takovou pozici, ze které je možný další postup na trh. Při volbě této strategie je důležité, aby

podnik zabezpečil dostatečné nízké náklady, při kterých bude příspěvek na tvorbu zisku dostačující a také si uvědomovat, čeho chce vlastně podnik touto strategií dosáhnout.

Poslední strategií v rámci strategických hodin je cílená diferenciacie. Tato strategie se nachází v pátém úseku, nabízí tedy podniku možnost konkurovat vyšší vnímanou hodnotou, ovšem také za vyšší cenu. Bývá pravidlem, že podnik, který sleduje takovou strategii, konkuruje pouze na vybraném segmentu trhu.

V šestém, sedmém a osmém úseku se nacházejí strategie, které jsou odsouzeny k zániku. V úseku šest totiž dochází ke zvyšování ceny bez zvýšení hodnoty vnímané zákazníkem. Tato strategie může být vhodná pouze pro podnik v monopolním postavení, a to pouze za předpokladu, že by byl chráněn legislativou nebo vysokými vstupními bariérami. Pokud by zde tyto bariéry nebyly, tak by konkurence rychle narušila tržní podíl. V sedmém úseku dochází ke zvyšování ceny a zároveň probíhá snižování vnímané hodnoty výrobku nebo službu. Tento úsek je tedy zcela nemyslitelný pro volbu strategie. V osmém úseku se snižuje vnímaná hodnota při udržování stejné ceny. Tato strategie také může vést k rychlé ztrátě trhu, na kterém se podnik nachází.

Strategické hodiny jsou tedy základním modelem konkurenčních strategií, které jsou postavené na trhu. Vychází z Porterových myšlenek a je v nich vždy jasně definovaný vztah mezi vnímanou hodnotou a cenou, kterou je ochoten zákazník zaplatit za výrobek nebo službu.

Mallya (2007) uvádí také interaktivní strategie dle Millera. V roce 1987 byla Millerem představena odlišná analýza strategie organizace, která byla bohatší v porovnání s Porterem a Milesem a Snowem. Analýza obsahuje čtyři dimenze, a to inovace, marketingovou diferenciaci, rozsah a kontrolu nákladů. Tyto dimenze sice neposkytují předpoklad pro vysvětlení aspektů strategie, obsahují však samotnou podstatu významu strategie organizace.

Inovační strategie řeší, do jaké míry podnik uvádí nové výrobky nebo služby na trh. V této strategii se řeší pouze významná a výjimečná inovace výrobku nebo služby.

Strategie marketingové diferenciacie je velmi podobná již dříve zmíněné strategii zlatokopů od autorů Milese a Snowa. Loajalita zákazníka je zde vytvářena pomocí zvláštního uspokojování zákaznickovy určité potřeby a to bez ohledu na to, jestli poskytnutý výrobek nebo služba jsou kvalitnější nebo modernější, než předchozí nabídky. Podnik, který se rozhodne následovat tuto strategii, se vždy snaží vytvořit na trhu přijatelné postavení pomocí reklamy, segmentace trhu nebo také speciální cenou pro zákazníka.

Strategie širší je v podstatě rozsah trhu, na kterém podnik působí. Znamená to tedy rozmanitost nebo druh zákazníků, jejich geografické rozložení nebo počet nabízených výrobků.

Strategie kontroly nákladů je velmi podobná strategii nízkých nákladů od Portera. Tato strategie se tedy především zabývá tím, do jaké míry organizace kontroluje své náklady, snaží se obejít zbytečné investice do inovací nebo marketingu nebo snižuje ceny základního výrobku nebo služby.

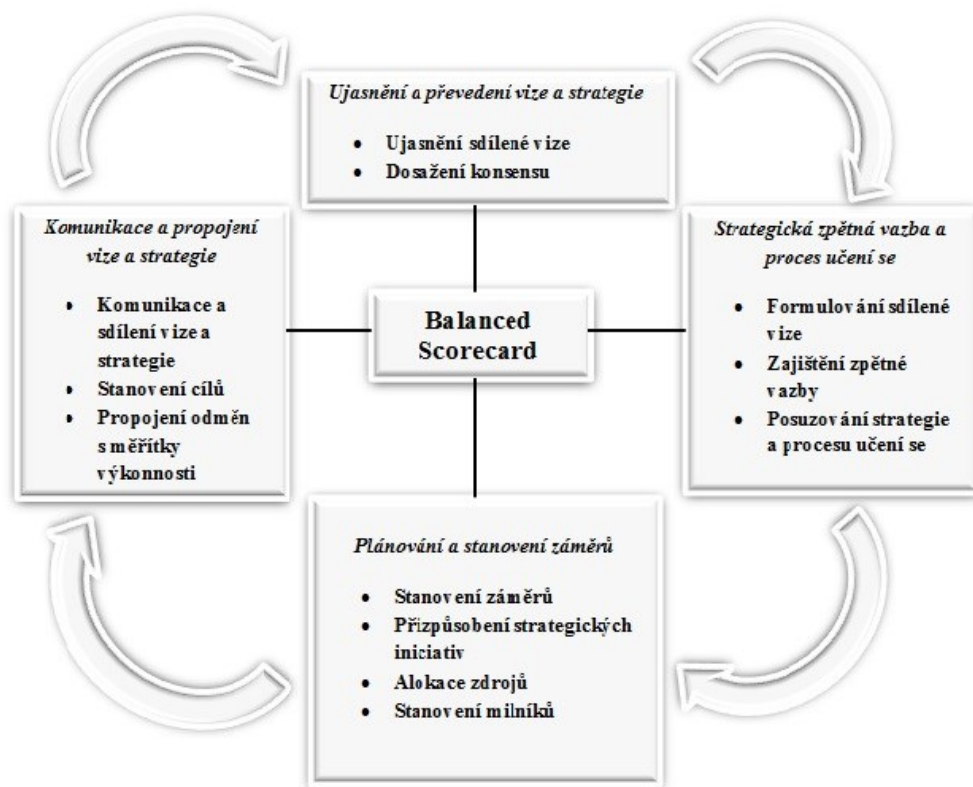
2.4 Popis a použití metody Balanced Scorecard

Vznikem této metody se dostal do rukou manažerům nástroj, kterým mohou úspěšně skrze strategické akce realizovat strategické řízení uvnitř podniku. Metoda Balanced Scorecard (dále jen BSC) byla představena roku 1992 autory Robertem S. Kaplanem a Davidem P. Nortonem. Jakožto komplexní přístup k měření výkonnosti podniku metoda doplňuje finanční měřítka minulé výkonnosti o nová měřítka týkající se hybných sil, které ovlivňují výkonnost budoucí. Cíle a měřítka, které jsou uvedeny v této metodě, vycházejí ze strategie a vize podniku a sledují jeho výkonnost ze čtyř perspektiv, které tvoří rámec samotné BSC. Manažeři mají díky BSC možnost měřit, které podnikatelské jednotky vytvářejí hodnotu pro současné a budoucí zákazníky a na tomto základě zlepšit kvalitu lidských zdrojů, systémů a způsobů práce nezbytných pro zvyšování budoucí výkonnosti (Kaplan, Norton, 2007).

Mezi hlavní přednosti BSC patří vyvážený soubor měřítek hodnotící výkonnost podniku. Skoro všechny společnosti sice pracují s finančními a nefinančními měřítky, ale právě na straně nefinančních měřítek dochází k využití pouze na místní zlepšení a to při práci se zaměstnanci a zákazníky. Jsou využívána jen pro taktickou zpětnou vazbu a k řízení krátkodobých operací. BSC se snaží dosáhnout o celopodnikové uvědomění všech zaměstnanců ohledně finančních důsledků svých činů a vlastních rozhodnutí. To vyžaduje, aby byly finanční i nefinanční měřítka dostupná pro všechny zaměstnance na všech úrovních skrze informační systém společnosti. Poslání a strategie podniku je klíčem pro správné nastavení cílů a měřítek pro BSC, protože úkolem této metody je převést strategii a poslání do reálných plánů a měřítek. BSC je také používána jako strategický manažerský systém, sloužící k řízení dlouhodobé strategie (viz. obr. 2.3). Podle Kaplan, Norton (2007) měřící vlastnosti, které BSC poskytuje, využívají poté tyto podniky k realizaci kritických manažerských procesů:

- k vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů,
- ke komunikaci a propojení strategických plánů a měřítek,
- k plánování a stanovení cílů a sladění strategických iniciativ,
- ke zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se.

Obr. 2.3 – BSC jako strategický rámec



Zdroj: Upraveno dle Kaplan, Norton (2007, str.23)

2.4.1 Ujasnění a převedení vize a strategie

Jak uvádí Kaplan, Norton (2007) týmová práce vrcholové managementu je klíčová při začátku tvorby procesu BSC. Vrcholoví manažeři totiž mají za úkol převést strategii podniku do konkrétních strategických cílů. Při tvorbě finančních cílů musí management rozhodnout, zda se společnost bude orientovat na ziskovost, vytváření cash-flow nebo na růst trhu a obratu. Jasně představy a přesné formulování v jednotlivých segmentech je klíčem

ke správnému fungování BSC. Převážně poté v segmentu týkajícího se zákazníků je potřeba přesného výběru tržních segmentů, ve kterých se podnik rozhodl konkurovat. Po správném definování finančních a zákaznických cílů jsou posléze stanovena měřítka a cíle pro interní procesy společnosti. Jedná se o významnou inovaci spojenou právě s metodou BSC. Oproti tradičním systémům měření výkonnosti, které se zaměřují na sledování jakosti, nákladovosti a doby trvání cyklů existujících procesů, BSC preferuje ty procesy, které zároveň preferují zákazníci a akcionáři a zároveň jsou klíčové pro změnu výkonnosti společnosti. Tímto způsobem jsou často odhaleny procesy, které jsou důležité pro dosažení dané strategie, a ve kterých podnik musí dosahovat dobrých výsledků.

Proces tvorby BSC zahrnuje také vyjasnění strategických cílů a identifikaci hybných sil, které tyto cíle podporují. Tento proces vyžaduje týmovou spolupráci celého manažerského týmu, která je většinou problematická vlivem nevyváženosti postavení manažerů určitých oddělení. Každý podnik totiž preferuje jedno oddělení před ostatními. BSC však z části řeší i tento spor, neboť za cíle, které jsou určeny v BSC, odpovídají všichni a tak vzniká týmový model, který podporuje týmového ducha.

2.4.2 Komunikace a propojení strategických cílů a měřítek

Komunikace uvnitř podniku je pro správnou implementaci BSC důležitá. Jak uvádí Kaplan, Norton (2007) strategické cíle a měřítka BSC jsou komunikovány různými kanály napříč celou společností. Mezi tyto kanály můžeme uvést firemní noviny, bulletin, videa či elektronickou formu pomocí síťového softwaru. Skrze tyto prostředky informuje management zaměstnance o kritických cílech, které musí podnik dosáhnout, aby bylo dosaženo zvolené strategie. Tyto nejvyšší cíle mohou být rozloženy do konkrétních měřítek na operativní úrovni. Vznikne tak spojitost mezi tím, co zaměstnanec dělá a tím, co vede podnik k úspěchu. Zaměstnanec totiž pochopí svou úlohu při plnění této strategie a lépe se s ní ztotožní. Na konci tohoto propojovacího a komunikačního procesu dochází k pochopení dlouhodobých cílů a strategií společnosti, která umožní tyto cíle dosáhnout.

2.4.3 Plánování a stanovení záměrů a sladění strategických iniciativ

Podle Kaplan, Norton (2007) je metoda BSC nejúčinnější, je-li využita k podpoře změn v podniku. Cíle pro měřítka v BSC by měly být manažery stanoveny na tři až pět let a

pokud bude cílů dosaženo, mohou dále podnik transformovat. Všechny segmenty v metodě BSC jsou propojeny, takže pokud manažeři nastaví vysoké finanční cíle, musí zároveň nastavit vyšší cíle v segmentu zákazníků, interních procesů a učení se a růstu. Zdroje měřítek mohou vycházet z několika zdrojů. Po stanovení měřítek pro všechny segmenty mohou následně manažeři stanovit pořadí důležitosti v oblasti jakosti, reengineeringu a doby odezvy. BSC tímto poskytuje na jedné straně pohled na celkovou situaci a na straně druhé umožňuje manažerům soustředit se na reengineering, transformační programy a průběžné zlepšování. BSC umožňuje spojení mezi strategickým plánováním a tradičním výročním rozpočtovým procesem. Při stanovení strategických měřítek musí manažeři stanovit vždy milník i na následující rok. Plánuje se vždy vývoj na prvních dvanácti měsících. Tento postup zaručuje poskytnutí krátkodobých milníků, které poté ve výsledku poskytují konkrétní cíle, a jde zjistit pokrok dosažený v krátkém časovém období v rámci celkového strategického plánu. Proces tohoto plánování a stanovování cílů poté umožňuje stanovit krátkodobé cíle pro finanční a nefinanční měřítka BSC. Dále poté kvantifikovat dlouhodobé výstupy, kterých chce podnik dosáhnout a určit mechanismy a poskytnout zdroje potřebné k dosažení těchto výstupů.

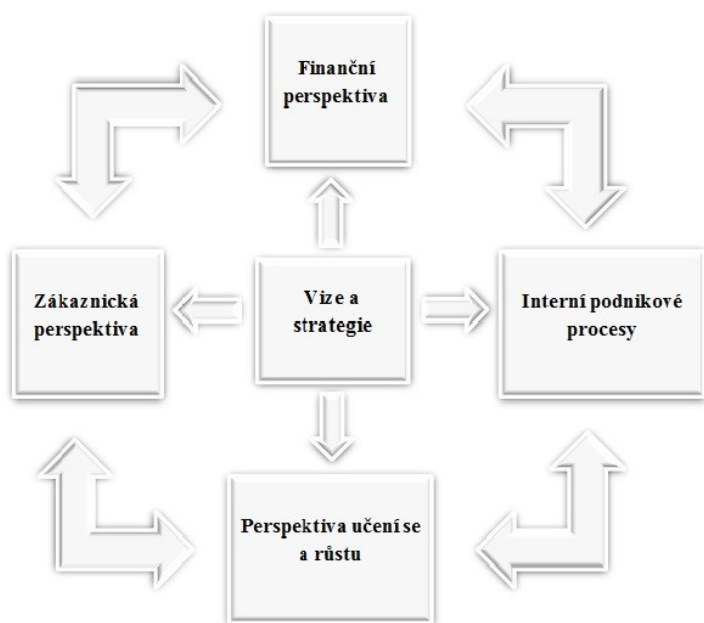
2.4.4 Zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se

Kaplan, Norton (2007) uvádějí, že poslední proces manažerského procesu je zároveň nejdůležitějším a nejnovativnějším aspektem celé metody BSC. Manažeři většinou postrádají nástroj, kterým by mohli ověřit správnost strategie a otestovat své hypotézy. BSC poskytuje možnost průběžně upravovat nebo monitorovat zaváděnou strategii a v případě potřeby ji i celou od základu změnit. Manažeři dosahují vlivem tohoto segmentu učení se ve dvojí smyčce. Toto učení znamená rozšířit zpětnou vazbu ohledně úspěšné implementace strategie o to, zda strategie zůstává životaschopná a úspěšná. BSC si zakládá na skupinách vztahů příčina-důsledek. Tyto skupiny jsou odvozeny od strategie. Proces zdokonalení strategické zpětné vazby a učení se uzavírá celý cyklus segmentů, které rozlišujeme v BSC. Cíle v jednotlivých perspektivách jsou hodnoceny, aktualizovány a nahrazovány. Vše je děláno v souladu s posouzením strategických výstupů a hybnými silami, které si zvolil management pro následující období.

2.5 Perspektivy metody BSC

Metoda BSC sleduje výkonnost ze čtyř různých perspektiv. Jak uvádí Kaplan, Norton (2007) metoda BSC umožňuje manažerům převést strategii a vizi podniku do komplexního souboru měřítek výkonnosti. BSC usnadňuje formulaci a přijetí strategického poslání, jehož základní hodnoty jsou komunikovány všemi zaměstnanci společnosti. Čtyři perspektivy této metody stanovují rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, dále také mezi požadovanými výstupy a hybnými silami těchto výstupů. Mezi další patří stanovení rovnováhy mezi tvrdými měřítky a měkkými, subjektivnějšími měřítky. Tento velký počet měřítek je nasměrován k dosažení integrované strategie. Na obr. 2.4 lze vidět, jak tvrdí Vysušil (2004), že jednotlivé oblasti jsou propojeny šipkami. Tyto šipky znázorňují neustálé vyvažování všech čtyř oblastí. Nyní se postupně zaměříme na každou perspektivu BSC zvlášť.

Obr. 2.4 Perspektivy BSC



Zdroj: Upraveno dle Kaplan, Norton (2007, str.20)

2.5.1 Finanční perspektiva BSC

Podle Kaplan, Norton (2007) by měla tvorba BSC vést k propojení celopodnikové strategie s finančními záměry společnosti. Finanční cíle jsou totiž hlavním místem, kam směřují měřítka a cíle ostatních tří perspektiv. Každé měřítko by poté mělo být součástí řetězce příčinných souvislostí vedoucího ke zvýšení finanční produktivity podniku. Při

začátku tvorby finanční perspektivy je důležité vzít v potaz způsob měření strategie. Finanční cíle a měřítka poté určují jednak finanční výkonnost očekávanou od strategie a slouží ke zhodnocení ostatních perspektiv skrze jejich vlastní měřítka a cíle.

Finanční cíle rozlišujeme podle toho, v jaké fázi životního cyklu se podnikatelská jednotka nachází. Pro metodu BSC se uvádějí tři fáze.

- růst,
- udržení,
- největší výnosy (sklizeň).

Pro první růstovou fázi je typické, že se podnikatelské jednotky nacházejí v rané části jejich životního cyklu. Tyto jednotky mají většinou velký růstový potenciál. Pro podnikatelské jednotky v růstové fázi je možné pracovat se zápornými peněžními toky a nízkým ROCE. Je to způsobeno investicemi do nehmotných aktiv nebo kapitalizací pro vlastní potřebu jednotky. Celkovým finančním cílem je pro takovou jednotku procentuální míra růstu obrátu a míra růstu v cílových segmentech, regionech a zákaznických skupinách.

Většina podnikatelských jednotek se nachází v druhé části životního cyklu, kterým je fáze udržení. V této fázi jednotky přitahují investice a zároveň se od nich vyžaduje vysoká návratnost investovaného kapitálu. Je od nich očekáváno, že udrží svůj podíl na trhu a v lepších případech ho i navýší. Fáze udržení znamená pro většinu podnikatelských jednotek udržení finančních cílů zaměřených na ziskovost.

Předchozí dvě fáze vedou k poslední z nich a to jsou očekávané největší výnosy neboli takzvaná sklizeň. Jsou to v podstatě cílené výsledky investic podniku. Hlavním cílem v této fázi je maximalizovat přítok hotovosti, proto již podniky neprovádějí rozsáhlé investice a snaží se jenom udržovat jednotky a investovat do nezbytně nutných operací.

Řízení rizika je také důležitou složkou finanční perspektivy BSC. Efektivní finanční řízení se zaměřuje jak na rizika, tak i na výnosy s nimi spojenými. Na zvýšení výnosů z investic kladou důraz cíle spojené s cash-flow, růstem a ziskovostí. Rovnováha mezi mírou rizika a výnosnosti by měla být dodržena napříč všemi podnikatelskými jednotkami. Řízení rizik můžeme nazvat dalším cílem, který by měl doplňovat jakoukoliv strategii, kterou podnik zvolí.

S každou již výše uvedenou fází strategie jsou zároveň spojeny i různé finanční oblasti, které tuto strategii podporují. To potvrzuje i Fibírová, Šoljaková (2005). Tyto oblasti

jsou pro ně hybnými silami cílů, které chce podnik dosáhnout a zároveň by měl tyto síly a cíle sledovat a měřit. Jsou jimi následující tři oblasti:

- růst obrátu a mix výrobků/služeb (marketingový mix),
- snižování nákladů/zvyšování produktivity,
- využití zdrojů/investiční strategie.

První finanční oblast růst obrátu a mix výrobků a služeb se týká převážně rozšiřování nabídky, kterou oblast zastupuje a získávání nových trhů a zákazníků. Dále potom změny v mixu výrobků a služeb, které vedou k hodnotnější nabídce a k novému stanovení ceny.

Druhá finanční oblast si klade za cíl snížení přímých nákladů na výrobky a služby, celkové snížení nepřímých nákladů a také sdílení zdrojů s ostatními podnikatelskými jednotkami.

V poslední oblasti mají manažeři za úkol snížení potřeby pracovního kapitálu vázaného na objem a mix obchodních případů. Manažeři se také snaží o přírůstek nových zakázek, které by využily kapacitně nevyužité zdroje. Efektivně poté spotřebovávají na druhé straně nedostatkové zdroje a rovnou se zbavují těch, které jsou nevýnosné. Na následujícím obrázku je znázorněna matice, která dává do souvislostí právě hybné síly a agregované finanční cíle. Celá tato matice nám pak zobrazuje výše uvedené tři obchodní strategie a tři finanční oblasti.

Tab. 2.1 Měření strategických finančních témat

		Strategická témata		
		Růst obratu a mix výrobků/služeb	Snížení nákladů/zvýšení produktivity	Využití zdrojů
Strategie podnikatelské jednotky	Růst	Míra růstu prodeje podle segmentů Procento obratu z nových výrobků, služeb a zákazníků	Obrat na zaměstnance	Investice (procento prodeje) Výzkum a vývoj (procento prodeje)
	Udržení	Podíl na cílových zákaznících a účtech Křížový prodej Procento obratu z nových aplikací výrobků Ziskovost zákazníků a výrobní linky	Náklady v porovnání s konkurencí Míra snížení nákladovosti Nepřímé výdaje (procento prodeje)	Míry pracovního kapitálu (cyklus cash to cash) ROCE podle klíčových kategorií aktiv Ukazatele využití zdrojů
	Skřížení	Ziskovost zákazníků a výrobní linky Procento neziskových zákazníků	Jednicové náklady na jednotky výstupu a na transakci	Doba návratnosti Výkonnost (propustnost)

Zdroj: Upraveno dle Kaplan, Norton (2007, str.52)

Finanční cíle tedy odrážejí dlouhodobé cíle podniku. Dlouhodobým cílem je většinou vysoká návratnost kapitálu, který společnost investovala do podnikatelské jednotky. V závislosti na fázi vývoje, ve které se zrovna podnikatelská jednotka nachází lze přizpůsobit BSC a vyjádřit finanční cíle dané jednotky. Hybné síly, které se nachází ve finanční perspektivě je potřeba vždy přizpůsobit odvětví, konkurenčnímu prostředí a podnikové strategii.

2.5.2 Zákaznická perspektiva

Další z perspektiv je perspektiva zákaznická. Jak uvádějí Kaplan, Norton (2007) podniky identifikují tržní a zákaznické segmenty, ve kterých zamýšlí podnikatelskou aktivitu. Segmenty zároveň představují zdroj obrátů pro podnik. Jsou také součástí jeho finančních cílů. V zákaznické perspektivě se dají nastavit klíčová měřítka cílových zákazníků a tržních segmentů. Tyto měřítka navíc poskytují informace o hodnotových výhodách poskytovaných pro důležité zákazníky a segmenty. Tyto hodnotové výhody posléze představují pro základní měřítka zákaznické perspektivy hybné síly. Manažeři mají za úkol převést strategické poslání společnosti do konkrétních, tržně a zákaznický orientovaných cílů. Tohoto úkolu lze

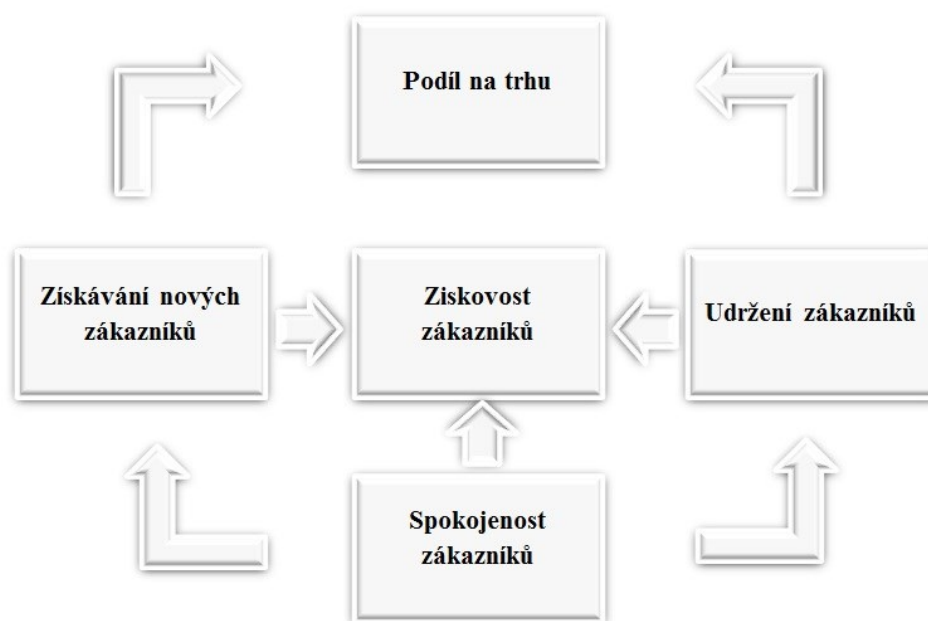
dosáhnout skrze stanovení hodnotových výhod, které budou jednotlivým segmentům poskytovat. Tyto výhody jsou základem vývoje cílů a měřítek zákaznické perspektivy. Je to zároveň způsob jak BSC převádí strategii a poslání do konkrétních cílů, které mohou být posléze komunikovány napříč celou společností.

Jak dále uvádí Kaplan, Norton (2007) základní skupina měřítek výstupu obsahuje následující měřítka:

- **podíl na trhu** (vyjadřuje podíl obchodu na trhu, většinou formou počtu zákazníků, objemu prodaných položek nebo utracených finančních prostředků),
- **udržení zákazníka** (zabývá se v relativních nebo absolutních číslech mírou, kterou si podnikatelská jednotka uchovává mimořádné vztahy se svými zákazníky a stará se o ně),
- **získávání nových zákazníků** (měření absolutní nebo relativní míry, jakou podnik získává nové zakázky a zákazníky),
- **spokojenost zákazníků** (pomocí hodnotové výhody stanovuje úroveň spokojenosti podle konkrétních kritérií výkonnosti),
- **ziskovost zákazníků** (po odečtení zvláštních výdajů na zákazníka, měříme čistý zisk, který zákazník nebo segment přináší společnosti).

Seskupení jednotlivých měřítek je znázorněno na následujícím obr. 2.5, kde vidíme přímé souvislosti mezi měřítky navzájem. Největšího efektu je dosaženo, jsou-li měřítka přizpůsobena cílovým zákazníkům, od kterých se očekává největší růst a ziskovost.

Obr. 2.5 Základní měřítko zákaznické perspektivy



Zdroj: Upraveno dle Kaplan, Norton (2007, str.65)

2.5.3 Perspektiva interních podnikových procesů

V perspektivě interních podnikových procesů podle Kaplan, Norton (2007) manažeři charakterizují nejdůležitější procesy pro dosažení zákaznických a akcionářských cílů. Cíle a měřítko pro tuto perspektivu jsou vytvořena následně po určení cílů a měřítek ve finanční a zákaznické perspektivě. Zvolené pořadí umožňuje měřicí systém interních procesů soustředit na ty cíle, které jsou důležité z pohledu akcionářů a zákazníků. Systémy měření výkonnosti podniků jsou zaměřeny na zlepšování exitujících provozních procesů. Manažeři tedy mají za úkol definovat úplný interní hodnotový řetězec, který obsahuje inovační proces, provozní proces a poprodejní servis. Hodnotovým řetězcem a jeho jednotlivým částem se budeme později více věnovat.

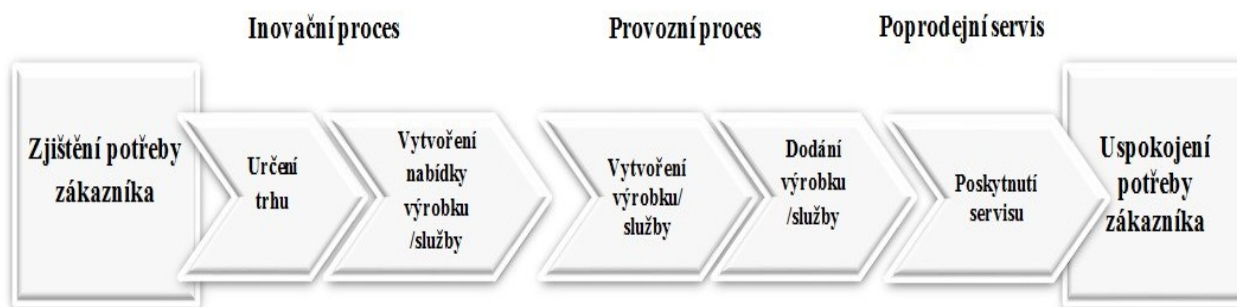
V perspektivě interních podnikových procesů jsou cíle a měřítko tvořena zcela odlišně než jak tomu bývá v tradičních systémech měření výkonnosti podniku. Tradiční systémy jsou zaměřeny především na zlepšování a řízení existujících oddělení a center odpovědnosti. Převážně jsou ale omezení dána tím, že podniky trvají na výhradně finančních měřeních a měsíčních výkazech odchylek pro řízení střediskových operací. U BSC se naopak setkáváme s měření výkonnosti takových procesů, jako jsou například vyřizování objednávek nebo řízení a plánování výroby. Tyto procesy prostupují napříč celým oddělením a slouží k lepší integraci

podnikových procesů. Většinou jsou potom v těchto procesech měřeny náklady, jakost, propustnost a časová měřítka.

Základní model hodnotového řetězce lze brát jako šablonu, kterou si podnik posléze sám upraví při přípravě perspektivy interních procesů. Každý podnik má totiž vlastní skupinu procesů pro vytváření hodnoty a následné dosahování finančních výsledků. Tento model tedy obsahuje tři základní procesy (viz. obr. 2.6). Těmito procesy jsou:

- inovační proces,
- provozní proces,
- poprodejní servis.

Obr. 2. 6 Obecný model hodnotového řetězce



Zdroj: Upraveno dle Kaplan, Norton (2007, str.89)

Inovační proces je právě tím procesem, který obohacuje BSC. V jeho rámci podnikatelská jednotka zkoumá nové nebo často skryté potřeby zákazníků a díky těmto zjištěním následně přetváří výrobek nebo službu, tak, aby přesně odpovídaly potřebám zákazníků. Tento přístup poskytuje podniku možnost klást důraz na proces výzkumu a vývoje, který je spojený právě s vytvářením nových výrobků a služeb a také nových trhů.

Provozní proces byl v minulosti hlavním cílem podnikovým systémů měření výkonnosti. Snahou podniku je mít bezporuchový provoz a celkově snižovat náklady ať už na výrobky nebo na služby. Tento proces nadále zůstává důležitým, avšak jak můžeme vidět na hodnotovém řetězci, bezporuchový provoz je pouze jedním z jeho prvků a ne vždy klíčovým při dosahování finančních a zákaznických cílů.

Poprodejní servis umožňuje podniku odhalovat nedostatky, které se mohou vyskytnout po dodání výrobku nebo služby zákazníkovi.

2.5.4 Perspektiva učení se a růstu

Čtvrtá a zároveň poslední perspektiva BSC obsahuje cíle a měřítka, které podporují učení se a růst podniku. Jak uvádí Kaplan, Norton (2007) cíle v předešlých třech perspektivách určují, kde musí podnik dosahovat skvělých výsledků, aby dosáhl lepších výsledků ve své výkonnosti. Naproti tomu cíle v perspektivě učení se a růstu vytvářejí takovou strukturu, které umožňují dosažení cílů v ostatních třech perspektivách. Tyto cíle můžeme označit jako hybné síly pro dosažení skvělých výstupů v perspektivě finanční, zákaznické a interních procesů.

BSC dále poukazuje na důležitost investování do budoucnosti. Tradiční oblasti investic jako jsou nové zařízení nebo výzkum a vývoj nových produktů je potřeba obohatit o nové oblasti infrastruktury podniku. Do této infrastruktury BSC zahrnuje pracovníky, systémy a procedury nezbytné pro dosažení dlouhodobých cílů.

Mezi tři základní oblastní perspektivy učení se a růstu patří:

- schopnost zaměstnanců,
- schopnost informačního systému,
- motivace, delegování pravomoci a angažovanost.

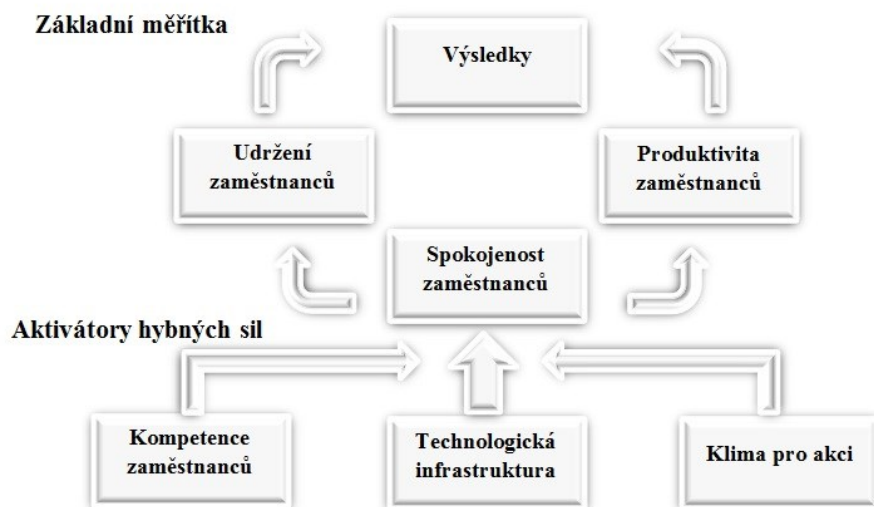
a) Schopnost zaměstnanců

Jednou z největších změn v manažerském myšlení je právě změna role zaměstnance. Většina podniků používá zaměstnanecké cíle ze tří skupin výstupních měřítek. Výstupní měření je poté nahrazováno podle konkrétních situací hybnými silami výstupů. Tyto tři klíčová měřítka obsahují:

- spokojenost zaměstnanců,
- udržení zaměstnanců,
- produktivity zaměstnanců.

Na obr. 2.7 jsou znázorněny vazby mezi těmito měřítky. Spokojenost zaměstnanců, jakožto cíl, je dána hybnou silou dalších dvou měřítek, loajalitou a také produktivitou zaměstnanců.

Obr. 2. 7 Rámec měření učení se a růstu



Zdroj: Upraveno dle Kaplan, Norton (2007, str. 115)

Spokojenost zaměstnanců je cíl, který vychází z předpokladu, že pracovní morálka a celková spokojenost se zaměstnáním jsou považovány za důležité. Pro podnik znamenají spokojení zaměstnanci základní podmínku pro zvyšování produktivity, odpovědnosti, zlepšování kvality a zákaznického servisu. Spokojenost zaměstnanců je většinou měřena v podnicích jednou ročně pomocí dotazníků nebo různých akcí, při nichž management vybere určité procento zaměstnanců. Index spokojenosti lze následně zpracovat do BSC a díky tomu mohou manažeři dále rozčlenit spokojenost zaměstnanců podle divize, oddělení, místa nebo vedoucího pracovníka.

Udržení zaměstnanců spočívá ve vymezení těch zaměstnanců, na nichž má podnik dlouhodobý zájem. Na zaměstnance se lze dívat totiž také jako na dlouhodobou investici a tak odchod zaměstnance pro podnik znamená ztrátu intelektuálního kapitálu.

Produktivitu zaměstnance lze považovat jako výstupní měřítko agregovaného vlivu zvyšování dovedností a pracovní morálky zaměstnanců, inovací, zlepšování interních procesů a uspokojování zákazníků. Měření produktivity se provádí za účelem určit provázanost mezi výstupem zaměstnance a počtem zaměstnanců potřebných k vyprodukování tohoto výstupu.

b) Schopnost informačního systému

Pro efektivní práci zaměstnanců v dnešním konkurenčním prostředí je důležité, aby byli dobře informováni. Informace se týkají oblastí zákazníků, interních procesů, ale také finančních důsledků svých rozhodnutí. Dobře fungující informační systém je nepostradatelný prostředek pro zaměstnance, který dokáže zlepšovat procesy. Zlepšování procesů dochází buď skrze spojitý Total Quality Management, nebo nespojitě, pomocí změny procesu a reengineeringu projektů. Definice poměru pokrytí strategických informací poté poskytuje informace o poměru mezi dostupností informací a tím, jak jsou tyto informace ve skutečnosti vyžadovány. Jako měřítko pro dostupnost strategických informací mohou být použita procenta procesů s kvalitou reálného času, doba trvání cyklu nebo zpětná vazba o nákladech. Jako měřítko lze také použít procento zaměstnanců v přímém kontaktu se zákazníky, kteří disponují on-line informací ohledně svých zákazníků.

c) Motivace, delegování pravomoci a angažovanost

Zaměstnanci, kteří jsou kvalifikovaní a mají dobrý přístup k informacím, nejsou z daleka zárukou k úspěchu podniku. Posledním důležitým atributem je motivace těchto zaměstnanců k úspěchu celého podniku a k přispění k plnění klíčových cílů podniku. Je proto důležité dát zaměstnancům také možnost rozhodovat a jednat. Třetím aktivátorem v perspektivě učení se a růstu je tedy tvorba prostředí, které podporuje motivaci a zároveň také iniciativu pracovníků. Díky správné motivaci jsou zaměstnanci ve výsledku produktivnější a kreativnější v myšlení. Jako měřítko lze použít počet podnětů na zaměstnance, míru zlepšení v kritických procesech nebo počet implementovaných podnětů.

2.6 Bariéry a omezení metody BSC

Jak uvádí Vysušil (2004) při definování přesných měřítek výkonnosti se můžeme mnohdy potkat s nedostatky. Finanční analýza, manažerské účetnictví a controlling pracují s měřítky dobře definovanými. BSC tato měřítko nedefinují tak jednoznačně. Tyto měřítko se proto musí nalézt, ačkoliv v některých částech jako například zákaznická perspektiva nebo zaměstnanecká perspektiva a růst se jedná o nelehký úkol. Měřítko nejsou mnohdy totiž zpracována nebo dostupná, a tak místo nich můžeme použít přesně definované až

dvoustránkové zprávy, které vypracovávají manažeři. Autor dále uvádí zásadní pravidla pro měřítka v BSC. Těmito pravidly jsou:

- stanovení cílů předchází určení měřítek,
- měřítka BSC se vždy musí v každém konkrétním případě nacházet a hledat, protože neexistují žádná univerzálně platná,
- BSC není pouze souborem ukazatelů, který se rutinně zavede do společnosti, naopak cílem BSC je do podniku implementovat strategii, a tím vytvořit organizaci zaměřenou právě na strategii,
- BSC není modelem podniku jako celku, jedná se strategický model.

Se slovem Balanced, který v překladu znamená vyvážený je zároveň definována nutnost poskytovat ve všech detailech podniku zvolené měřítka tak, aby nepřevažovaly pouze ty finanční. Vyváženost se musí nalézt také ve verbálních a číselných měřítkách. Verbální měřítka by měla mít stejnou vypovídací schopnost jako ty číselné. Při tomto sestavování musí jít vždy o měřítka strategická, kterými měříme dosažení strategických cílů.

Jak dále poukazuje Vysušil (2004) v podnicích většinou chybí konkrétní měřítka pro kvalifikaci zaměstnanců, dostupnost strategických informací, měřítka angažovanosti, měřítka vyváženosti pravomoci a zodpovědnosti, kvality informací nebo také účinnost motivačního systému. U měřítek perspektivy učení se a růstu poté existující rekvalifikační programy většinou nejsou přímo propojeny s dosažením strategických cílů. Zaostávající je také skupina měřítek spojenosti zaměstnanců, jejich produktivita a udržení v podniku. U zajišťování strategických pracovních míst nebo dostupnosti informací pro dosažení strategických cílů bude vést k značným investicím do informačních systémů a zaměstnanců.

Při tvorbě BSC je dobré si uvědomit rozdíl mezi diagnostickými a strategickými měřítky. Diagnostickými měřítky monitorujeme kontrolu nad podnikem a zároveň signalizují neobvyklé události, které vyžadují naši pozornost. Na druhou stranu strategická měřítka definují strategii, kterou podnik potřebuje pro dosažení konkurenční výjimečnosti. Metoda BSC se snaží zavést měřítka hybných sil. Pro každou perspektivu poté počítá se čtyřmi až sedmi různými měřítky. Tyto měřítka nazýváme hybnými silami výkonnosti. Jsou to v podstatě indikátory, které vypovídají o tom, co by měl každý den zaměstnanec vykonat. Tento výkon je poté spojen s budoucí hodnotou, kterou bude mít možnost podnik prodat na trhu. Tyto indikátory jsou zaměřeny do budoucna a tak jsou nazývány indikátory

předstihovými. Naproti tomu informace o tom, zda byly splněny krátkodobé cíle, nám poskytují indikátory zpožděné. Oba dva druhy indikátory musejí být dokonale propojeny. Požadavky, které máme na budoucnost pomocí těchto indikátorů, musí být zároveň zpětně měřeno zpožděnými indikátory. Tímto se dosáhne dokonalé kontroly plnění strategických cílů.

Dostáváme se tedy k různým bariérám, které se mohou vyskytnout při zavádění metody BSC. Tyto bariéry podrobněji popisuje Vysušil (2004) ve čtyřech hlavních překážkách.

První překážku autor vidí v neuskutečnitelnosti vize a strategie. Tento případ nastává, když podnik není schopen transferovat svou strategii a vizi společnosti, kterou zvolil do jasných a uskutečnitelných akcí. Mechanismus pro sdílení strategie a vize zde není zastoupen a tak zaměstnanci postrádají informace a vize ve výsledku není realizována. Tradičnímu řízení podniku schází tento mechanismus sdílení a jeho hledání je mnohdy velmi obtížný úkol.

Jako druhou překážku uvádí nepropojení strategie s dílčími cíli. Každé oddělení, středisko i útvar v podniku sleduje své vlastní cíle a zájmy. Stejnou věc můžeme nalézt i v týmech těchto útvarů a také u každého zaměstnance zvlášť. Jelikož jsou u metody BSC základem strategické cíle a nástrojem jsou hybné síly útvarů, týmů i zaměstnanců, tak v případě nepropojení strategických cílů s dílčími a se zájmem těchto složek znamená pro BSC nepřekonatelnou bariéru.

Další překážkou může být nepropojenost strategie s alokací zdrojů. V podniku se nacházejí dva druhy zdrojů (máme na mysli materiální zdroje, jako například hmotné a lidské) vázané a volné. Vázané zdroje jsou centrálně řízeny, naproti tomu o volných zdrojích rozhodují podnikové útvary a jejich vedoucí samostatně. Volné zdroje jsou právě úskalím při zavedení BSC, protože jdou těžce zvládnout z hlediska jednotné strategie a tak dochází k neřešení strategické alokace volných zdrojů.

Poslední překážkou je nesprávné zaměření zpětné vazby. Touto zpětnou vazbou je informační systém podniku, který má za úkol podávat informace o skutečnosti. Může se jednat o kontrolu plánů, účetnictví, kontrolu rozpočtů, výslednou kalkulaci apod. BSC tuto zpětnou vazbu potřebuje pro získání informací ohledně strategie podniku a její správném vývoji. Rozpor mezi operativním a strategickým zaměřením zpětné vazby můžeme tedy považovat za další bariéru, která může nastat při zavádění BSC.

2.7 Tvorba komplexní metody BSC

Tvorbou metody BSC podnik vytváří vyvážený systém ukazatelů výkonnosti v oblasti interních procesů a finanční oblasti. V této tvorbě potřebuje podnik zajistit vyváženost zvolených ukazatelů a jejich provázanost se strategií. V oblasti implementace strategie uvádí Horváth (2002) následující kroky v podnikových jednotkách, které se uskutečňují na základě struktury BSC. Těmito kroky jsou:

- konkretizace strategických cílů,
- propojení strategických cílů na základě řetězců příčin a následků,
- výběr měřítek,
- stanovení cílových hodnot,
- odsouhlasení strategických akcí.

Tento autor neuvádí, tak jako Vysušil (2004), první krok při tvorbě BSC jako vytvoření a vyjasnění strategie. Tato oblast je brána jako samostatná fáze a i v této práci je již zmíněna v předchozích podkapitolách. I přes tento fakt bude tento krok znovu rozebrán a to právě z pohledu autora, který jej začlenil do tvorby BSC.

2.7.1 Vyjasnění strategie

Správně stanovená strategie je základním kamenem tvorby BSC, je proto důležité tuto strategii správně formulovat a vyjasnit.

Dedouchová (2001) uvádí, že strategie vychází z analýzy konkurenčních sil okolí. Toto tvrzení se opírá o Porterův model pěti konkurenčních sil, který popisuje pět základních činitelů, kteří na podnik působí. Tento model byl základem i pro Vysušila (2004), který také uvádí pět oblastí a navíc dodává, že k těmto oblastem si může podnik přidat i další, pokud se vyskytnou. Těmito oblastmi jsou:

- **Konkurenční prostředí firmy** – analýza konkurenčních firem, které firmy konkurují té naší, tržní podíly těchto firem, jejich umístění.

- **Odbyt substitučních výrobků** – stanovení různých možností pro odbyt substitutů, poptávka po těchto substitutech, náklady, které jsou spojené s přechodem na výrobu těchto substitučních výrobků.
- **Trh** – spojení s menší firmou, která působí ve stejné oblasti, může mít pozitivní synergický efekt.
- **Dodavatelé** – dobrá analýza dodavatelů poskytuje podniku dobrý přehled o možnostech, které podnik má. Může se poté rozhodovat podle ceny, kvality, včasnosti dodávek nebo spolehlivosti vybraných dodavatelů.
- **Zákazníci** – při segmentaci trhu je důležité, aby si podnik uvědomil své silné stránky a na jejich základě vybral právě ten segment, na kterém je může uplatnit.

V praktické části jsou tyto jednotlivé oblasti analyzovány v rámci jednotlivých perspektiv.

2.7.2 Odvození strategických cílů

Druhým krokem po vyjasnění strategie při realizaci metody BSC je odvození strategických cílů. Tyto cíle by měly být pro podnik strategicky nejvýznamnější a jejich kvalita je následně důležitá pro realizaci a zavedení metody BSC do podniku.

Vysušil (2004) uvádí čtyři skupiny, které rozdělují tyto strategické cíle:

- **Obecné cíle** – nejsou přesně popsány. Tyto cíle podnik definuje jako první. Vycházejí převážně ze strategie a v každé perspektivě se určí základní cíl, který je potom dále rozpracován do strategických cílů, které jsou další skupinou.
- **Strategické cíle** – jsou nejdůležitějšími v metodě BSC. Tyto cíle dále rozvíjejí v jednotlivých perspektivách obecný cíl. Podnik většinou definuje tři až pět strategických cílů.
- **Možné strategické akce** – přímo souvisejí se strategickými cíli. Jsou to úkoly, které je nutné vykonat pro dosažení právě těchto cílů. Tyto akce se stanovují pro každou perspektivu zvlášť.

- **Operativní cíle** – nejsou součástí těchto strategických cílů. Neznamená to však, že nejsou důležité.

Horváth (2002) se zaměřuje ve své publikaci na vlastnosti strategických cílů, které mají svá specifika. Podle autora jsou tyto cíle individuální, specifické a nezaměnitelné, dokážou strategii přenést do akcí pro jednotlivé perspektivy a výroky, které obsahuje strategie, člení do jednotlivých částí. Dále uvádí několik kroků, které vedou k odvození těchto cílů. Těmito kroky jsou tvorba strategických cílů, výběr strategických cílů a následná dokumentace strategických cílů.

Pravidla, která jsou důležitá pro vyjádření možných strategických cílů, uvádí Lang (2007) ve své publikaci. Tyto pravidla jsou následující:

- jednotlivé perspektivy by neměly obsahovat více než pět cílů pro zachování přehlednosti,
- cíle je potřeba popsat krátce a výstižně,
- hlavní jsou cíle, které jsou pro podnik nejvýznamnější ze strategického hlediska,
- všechny cíle by měly být maximálně konkretizovány.

2.7.3 Vybudování vztahu příčin a následků

Strategické cíle, které jsou odvozené ze strategie podniku, je zapotřebí propojit vzájemně vazbami. Tyto vazby znázorňují jeden cíl, který vede k dosažení strategie. Strategická mapa jak uvádí Kaplan, Norton (2007) je dobrá pomůcka při vytváření vztahu příčin a následků. Tato mapa obsahuje cíle, které jsou rozděleny do čtyř perspektiv. Na vrcholu je vyznačena finanční perspektiva a vazby mezi s ostatními jsou zde naznačeny šipkami. Šipky znázorňují, jak na sebe navzájem jednotlivé cíle působí a ovlivňují se. Počet cílů neodpovídá počtu vazeb, protože jeden cíl může mít vliv na více cílů najednou a tak je zde vždy vazeb více než cílů.

Horváth (2002) ve své knize uvádí popis řetězců příčin a následků. Tyto řetězce poukazují souvislosti a závislosti mezi strategickými cíli, a to v rámci perspektivy, ale také mezi perspektivami navzájem. Řetězce dále mohou objasnit vzájemné účinky při dosahování cílů a u manažerů vytváření vědomí o souvislostech a významu různých cílů. Celkově potom podporují společné porozumění celé strategie a ukazují, jak jsou důležité různé oblasti, aby spolupracovali při realizaci strategie. V neposlední řadě vyžadují spolupráci manažerů

s různými funkčními oblastmi, popisují vstupní řídicí veličiny a způsobují, že jsou strategické cíle logické a tím pádem i srozumitelné. Tyto cíle lze jednodušeji dále komunikovat. Výsledný model poté znázorňuje strategický úspěch podniku. Autor dále popisuje jak vlastně vybudovat takovýto řetězec. Jeho vybudování uvádí ve třech krocích a to:

- a) znázornění vztahů příčin a následků,
- b) zaměření na vztahy, které mají strategický význam,
- c) dokumentace vzájemných vztahů a formulace.

2.7.4 Výběr měřítek

Podle Horvátha (2002) slouží měřítka k nezaměnitelnému a jasnému vyjádření strategických cílů, které zároveň sledují úroveň jejich dosahování. Měření těchto strategických cílů má za úkol umožnit ovlivňovat chování směrem, který požadujeme. Pro zajištění jednoznačnosti při posuzování míry dosažení strategického cíle, bychom neměli definovat více než dvě měřítka pro jeden strategický cíl. Ke každému strategickému cíli je v ideálním případě přiřazeno jedno měřítko. Pokud je potřeba k cíli více měřítek, je nutné cíl rozdělit. Pro vhodný výběr měřítek napomáhají následující kritéria:

- Můžeme z měřítka vyčíst míru dosažení požadovaného cíle?
- Ovlivníme měřítkem chování zaměstnanců v námi požadovaném směru?
- Jak přesně měřítko, které jsme se rozhodli použít, odráží příslušný cíl?
- Je možná jednoznačná interpretace měřítka?
- Je zajištěn princip zjišťování měřítka?
- Může osoba zodpovědná za dosažení cíle z větší části měřítko ovlivnit?
- Je měřítko ovlivnitelné krátkodobě (do jednoho roku) nebo dlouhodobě (dva roky a více)?

Dále autor zmiňuje opěrné body pro výběr měřítek. Tyto body jsou pak znázorněny v tab. 2.2. Rozhodujícími kritérii jsou míra ovlivnění chování a nejpřesnější znázornění úrovně dosažení cíle.

Tab. 2.2 Podklady pro definici měřítek

Formalizace	Disponibilita	Implementace (pokud měřítko není dosud k dispozici)	Citlivost (zvláštní)
Matematický vzorec	Je v současné době měřítko měřeno?	Má implementace z hlediska nákladů a užitku smysl?	Může osoba/oblast zodpovědná za daný cíl vývoj měřítka významnou měrou ovlivnit?
Popis měřítek (vysvětlení měřítka)	Jsou k dispozici aktuální data?	Plán projektu implementace včetně:	Je možné měřítko ovlivnit krátkodobě (1rok) nebo jen dlouhodobě (>2roky)?
Zodpovědnost za výsledek	Kdo je za zjišťování měřítka zodpovědný?	-zodpovědných oblastí/osob	Koreluje dané měřítko pozitivně s předcházejícími měřítky, tzn. znázorňuje vzájemné souvislosti příčin a následků?
	Jaký zdroj dat?	-časové náročnosti	
	Frekvence měření?	Rozpočtu	
	Existují minulé hodnoty (srovnání v čase)?		
	Používá se měřítko v současném reportingu?		
	Jsou k dispozici plánované údaje?		
	Existují benchmarky?		

Zdroj: Upraveno dle Horváth (2002, str. 181).

2.7.5 Stanovení cílových hodnot

Autor Horváth (2002) uvádí, že strategický cíl je popsán tehdy, když stanovíme jeho cílovou hodnotu. Cílové hodnoty by měly být ctížádostivé, náročné, věrohodné, ale také dosažitelné. Měly by mít také vztah k výchozí úrovni a k potřebným investicím. Tímto docílíme, aby se tato úroveň mohla změnit. Toto propojení získává na důležitosti v případě, pokud dojde k propojení strategického a operativního plánování. Převážně u strategických cílů finanční perspektivy se setkáváme se zcela konkrétním cílovým zadáním ze strategického plánování nebo benchmarkingu. Toto zadání musíme začlenit do BSC. Pro ostatní strategické cíle teprve cílové hodnoty měřítek určíme. Určení těchto cílových hodnot můžeme provést buď analyticky simulačním nástrojem nebo interaktivně pomocí diskuse managementu. Je tedy nutné zajistit, aby se vyváženost cílů odrazila ve vyváženosti cílových hodnot. Stanovením cílových hodnot se tedy dosáhne tím, že pověříme příslušné osoby zodpovědnosti za cíle a umožníme jim převzít je do controllingového systému a do systému sjednávání cílů.

Reálnost cílů lze posléze prověřit při sjednávání strategických akcí. Postup pro určení cílových hodnot je podle autora následující:

- vytvoření srovnávací (referenční) báze,
- zohlednění faktoru času,
- definice mezních hodnot,
- záznam (dokumentace) cílových hodnot.

2.7.6 Odsouhlasení strategických akcí

Poslední krokem při tvorbě komplexní metody BSC je odsouhlasení strategických akcí. Tento krok více popisuje autor Horváth (2002) následovně. Skutečné činnosti zaměstnanců v rámci podniku vedou k realizaci cílů, které si podnik stanovil. Velká část těchto činností vychází ze specifických a samostatných úkolů. Činnosti, které vyplývají z každodenní práce, nestačí k dosažení stanovených strategických cílů. Tento fakt ovlivňuje realizaci jednotlivých strategických cílů, které musí být ošetřeny řadou dalších opatření, které se nenacházejí v operativní činnosti. Právě tato opatření, která souvisí s cíli BSC, nazýváme strategickými akcemi.

Strategickými akcemi mohou být také interní projekty, nebo odlišné činnosti, které nejsou zahrnuty do každodenních běžných činností a které obsahují další nároky na důležité zdroje. Takovými činnostmi mohou být například kapacita managementu, odborné know-how nebo finanční prostředky. Můžeme k těmto nadstandartním činnostem zařadit také zavedení informačního systému nebo vypracování smlouvy o spolupráci s jedním z konkurentů. Škála činností je vysoká, avšak nemůžeme zde přiřadit projekty tykající se přímo zákazníků. Takové činnosti nejsou strategickými akcemi ve smyslu BSC. Teprve až s realizací strategických akcí začíná také žít BSC.

Jednotlivé strategické akce se posléze přiřazují k jednotlivým strategickým cílům a tím se zamezuje ukončení jednotlivých strategických cílů nebo dokonce i celé BSC. Strategické akce také více konkretizují, operacionalizují a multiplikují strategické akce. Touto náplní splňují hlavní poslání BSC.

Dalším důležitým přínosem strategických akcí je, že tvoří základ pro efektivní rozdělení prostředků v rámci realizace strategie. Stanovení strategických akcí totiž potřebuje porovnání cílových představ s disponibilními zdroji. Tímto krokem dojde k ověření

proveditelnosti a také reálnosti dosažení cílů. Toto porovnání pak může vést k revizi představ o cílech.

Žádný podnik nevlastní takové zdroje, aby mohl realizovat všechny strategické akce, které jsou myslitelné, proto by měl určit jasné priority. Příliš velké upřednostňování vede k příliš velkému zaměření na finanční kritéria. Zjišťuje se potom na jedné straně finanční náročnost jednotlivých strategických akcí a na straně druhé celková finanční návratnost. Takové upřednostňování má však svá úskalí. Lepší variantou je tedy vzájemné propojení opatření a systému strategických cílů, které umožňuje reálné ohodnocení běžných a potenciálních projektů a to nejen z hlediska finanční návratnosti, ale také z hlediska přínosu pro samotnou realizaci strategie. Tento postup usnadňuje vzájemnou shodu, které strategické akce z hlediska disponibilních zdrojů musí být realizovány okamžitě, a které naopak vystačí s omezenými zdroji. Určí se také, které strategické akce realizovány nebudou a odsunou se.

Takto schválené strategické akce jsou základem pro stanovení strategického rozpočtu. Tímto zároveň dosáhneme integrace strategického a operativního plánování. Plánovaná úroveň dosažení cílů BSC a odhad nákladů, které jsou zapotřebí na strategické akce, dohromady vytváří spojení mezi strategickým plánováním a rozpočtováním. Při návrhu postupu při určování strategických akcí poté autor uvádí tři následující kroky:

- vypracování návrhů strategických akcí,
- rozpočet a priority strategických akcí,
- dokumentace strategických akcí.

3 Analýza podniku

Tato kapitola se zaměřuje na analýzu podniku, který byl pro účel této diplomové práce vybrán. Tato analýza zahrnuje charakteristiku podniku, která poskytuje základní informace o společnosti, ale také obsahuje výčet činností, kterými se podnik zabývá.

3.1 Charakteristika podniku

PROSPECT, spol. s r. o. je projekčně – inženýrská organizace, která působí v oblasti výstavby, se zaměřením na vyšší dodávky automatizovaných technologických celků, technického vybavení budov, elektrotechnických zařízení, zařízení měření a regulace a řídicích systémů. Tato společnost vznikla v roce 1991, takže má více než dvacetiletou tradici ve svém poli působnosti. Struktura kmenových zaměstnanců, externích spolupracovníků a praxí prověřených spolupracujících firem celkově vytvářejí předpoklady pro nabídku a poskytování komplexních služeb v oblasti realizace dodávek. Tuto oblast zahrnuje zpracování projektových dokumentací, pravidelné pozáruční prohlídky, ale také údržbu provozovaného zařízení. Organizační struktura podniku je součástí přílohy č. 1.

Činnost společnosti je soustředěna zejména na následující obory:

- vodní hospodářství,
- tepelná technika a klimatizace,
- hutní provozy a strojírenství,
- plynová zařízení,
- automatizace a elektrotechnika.

Součástí činností prováděných podnikem je vedle projekčních prací také zpracování uživatelských programů řídicích systémů včetně jejich vizualizace, provádění technického dozoru v době realizace, individuální a komplexní vyzkoušení dodaného zařízení, vypracování revizních zpráv a návodů k obsluze, zaškolení obsluhy, provádění záručního a pozáručního servisu.

Ve společnosti je zaveden integrovaný systém managementu jakosti a prostředí dle norem ČSN EN ISO 9001, ČSN EN ISO 14001 a ČSN OHSAS 18001.

3.2 Činnosti podniku

Společnost PROSPECT, spol. s r. o. je zaměřena na více činností, které souvisejí s kompletním zajištěním projektů. Činnosti podniku tedy můžeme rozdělit do následujících oblastí:

a) Projektování

Tato činnost je zajišťována samostatně nebo jako součást finálních dodávek. Spočívá zejména v poskytnutí zákazníkům možnosti zpracování projektových dokumentací staveb ve všech stupních, od vypracování studií, investičních záměrů, dokumentací pro vydání územního rozhodnutí, dokumentací pro vydání stavebního povolení, zadávacích dokumentací pro potřebu veřejných zakázek, až po realizační dokumentace pro provádění stavby a dokumentace skutečného provedení díla. Nedílnou součástí práce projekční skupiny je také vypracování provozních předpisů nebo návodů na obsluhu zařízení.

Dále pak v souladu se stavebním zákonem provádí podnik projednávání dokumentace se správci inženýrských sítí a s osobami nebo organizacemi, od kterých požaduje vydání souhlasného stanoviska k navrženému technickému řešení.

Podnik disponuje také vlastním projekčním oddělením, kde řeší ostatní části projektů za účasti autorizovaných inženýrů, dokumentaci ostatních profesí poté zajišťuje s podporou spolupracujících firem jako generální projektant stavby.

b) Vývoj

Na základě požadavků na netypová řešení, nebo s cílem vyhovět individuálním přáním zákazníků, se podnik podílí na vývoji nových zařízení, která jsou následně prověřena po jejich nasazení k praktickému využití. Jedná se také o modelová pracoviště k ověření variantních technologických postupů a dosud neprověřených provozních metod a variantní využití upravených technologických čidel a elektronických zařízení k jiným účelům, než pro která je výrobcem prioritně určena.

c) Dodávky

K zajištění dodávek dle vlastních nebo zákazníkem poskytnutých projektů disponuje podnik realizační skupinou, která realizuje inženýrským způsobem generální nebo finální

dodávky a subdodávky staveb na základě uzavřených smluv s vybranými subdodavateli, vybavenými pro výkon svých činností dostatečnými technickými kapacitami a kvalifikovanými odborníky. Tyto realizační skupiny zajišťují rovněž nákup technologických zařízení a čidel od zahraničních nebo tuzemských dodavatelů a tyto pak předávají k zabudování na stavbu.

d) Montáže

Za účasti firemních koordinátorů na stavbách provádí podnik odborné vedení stavebních činností a montáží firemních partnerských montážních organizací dle schválené projektové dokumentace a připravených harmonogramů výstavby. V průběhu montáží je dále prováděna koordinace s dalšími účastníky výstavby a zajišťována v souladu s projekční skupinou potřebná operativní opatření, vedoucí k zdárnému průběhu montážních prací. Montáže jsou zakončovány individuálními zkouškami, navazujícím komplexním vyzkoušením a předáním díla do zkušebního provozu. Dílo je zákazníkovi předáváno s kompletní průvodní dokumentací k dodanému zařízení, potřebnými revizemi, dokumentací skutečného provedení a provozními předpisy.

e) Software

V podniku působí také skupina programátorů, kteří v rámci realizačního útvaru vypracovávají řídicí programy používaných automatizačních prostředků, vyhotovení vizualizačních programů na operátorských počítačových pracovištích a zajištění komunikací s dalšími samostatnými systémy nebo nadřazenou úrovní řízení. Při výběru typu vizualizace se podnik řídí přáním zákazníka, velikostí aplikace a cenou vizualizace. Řídicí automaty jsou projektovány jako otevřený, snadno rozšiřitelný systém, který je schopen komunikovat s ostatními systémy zákazníka řadou standardních průmyslových protokolů. V rámci podniku je realizován také přenos informací z řízeného procesu nejen na technologické PC, ale i na počítače v místní firemní síti nebo internetu, a dále je zajišťován dálkový dozor a možnosti úprav softwaru na dálku pomocí mobilních sítí. Tímto způsobem jsou tedy realizovány přenosy technologických dat a hlášení na mobilní telefony z míst, kde není trvalá obsluha na centrální dispečink pomocí radiových nebo mobilních sítí.

f) Servis

U všech realizovaných zakázek je vykonáván podnikem záruční a pozáruční servis. Tato služba je realizována díky znalostem, kterými firemní pracovníci disponují především v oblasti diagnostiky a parametrizace. Pracovníci jsou také schopni poskytovat servis u komponentů dodaných třetími organizacemi. Smluvně jsou poté dále zajišťovány periodické prověrky a u tepelných zařízení vykonává podnik předsezonní a posezonní kontroly.

g) Obchodní činnost

Poslední a neméně důležitou náplní společnosti je rovněž obchodní činnost s komponenty řídicích systémů, regulátorů, čidel, regulačních armatur a dalšího zařízení měření a regulace se zajímavými cenami pro zákazníka a zajišťování odborných pomocí pro externí organizace.

4 Aplikace vybraných metod

Jako metoda pro určení rozvojové strategie firmy byla vybrána BSC. Tato komplexní metoda se totiž v rámci implementace do podniku zabývá nejen finanční perspektivou, ale také perspektivou zákaznickou, interních podnikových procesů a také učení se a růstu. Rozsáhlost této metody tak poskytuje dostatečné informace pro určení strategických akcí, které povedou k určení rozvojové strategie pro firmu.

4.1 Finanční perspektiva

Pro poznání minulého vývoje finanční stránky podniku byla provedena finanční analýza. Pro analýzu finanční výkonnosti v letech 2009-2012 byly využity poměrové ukazatele v oblastech aktivity, rentability, likvidity, zadluženosti a produktivity. K vytvoření této analýzy byly použity údaje, které vycházejí z účetních výkazů společnosti za období 2010-2012. Tyto výkazy jsou zobrazeny v příloze č. 2 a 3. Ukazatele byly vybrány na základě domluvy s managementem. Seznam vzorců s výpočty jednotlivých ukazatelů jsou uvedeny v příloze č. 4. Pro popis jednotlivých ukazatelů bylo čerpáno z publikací Šulák, Vacík (2005) a Mallya (2007).

A) Ukazatele aktivity

Obecně ukazatele aktivity hodnotí, jak je schopen podnik využít svůj majetek a zároveň zjišťují vázanost kapitálu v majetku. Pro jejich vyhodnocení byly vybrány především výsledky doby obrátů.

Tab. 4.1 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity	2009	2010	2011	2012
Obrat aktiv	2,20	2,68	2,02	2,60
Doba obratu zásob	0,8 dnů	5,2 dnů	8,5 dnů	25,5 dnů
Doba obratu závazků	101,3 dnů	76 dnů	114 dnů	77,1 dnů
Doba obratu pohledávek	146,2 dnů	84,2 dnů	152,9 dnů	123,3 dnů

Zdroj: Vlastní zpracování

První ukazatel obrát aktiv jako jediný nevyjadřuje počet dnů, ale je zaměřen na využití aktiv podniku při tvorbě tržeb. V čase je požadován růst tohoto ukazatele, což se v posledním roce podniku podařilo. Doba obrátu zásob v čase roste, což je považováno za negativní trend. V případě sledovaného podniku jsou tyto narůstající zásoby odrazem nedokončené výroby a služeb. Zakázky jsou totiž v podniku tvořeny v delším časovém období, a tak jejich finální dokončení často spadá až na následující rok. Nejedná se zde tedy o trend, pouze o nesoulad mezi finálním dokončením zakázek. Doba obrátu závazků a doba obrátu pohledávek jsou spolu úzce spjaty. Pravidla solventnosti nebylo dosaženo ani v jednom ze sledovaných let. Doba obrátu pohledávek je v každém roce vyšší než doba obrátu závazků. K nejvyššímu nesouladu roce 2012, kdy hodnota doby obrátu pohledávek činila 123,3 dnů a doba obrátu závazků byla 77,1 dnů. Podnik se vystavuje riziku nedostatku prostředků pro splácení svých závazků. S těmito ukazateli také souvisejí pohledávky a závazky po době splatnosti. I zde je totiž patrné, že pohledávky po době splatnosti převyšují závazky. Podnik se poté dostává do druhotné platební neschopnosti. Tento fakt ovlivňuje i ostatní ukazatele, jako například okamžitou likviditu, kdy kvůli nesplacení pohledávek, byl podnik přinucen čerpat kontokorent, aby byl schopen hradit své závazky. Hodnoty nesplacených pohledávek a závazků jsou součástí přílohy č. 5.

B) Ukazatele rentability

Tyto ukazatele z pravidla informují o výnosnosti vložených prostředků podniku do podnikání. Hodnotí tedy celkovou efektivitu podniku a měly by mít vzrůstající tendenci v čase.

Tab. 4.2 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability	2009	2010	2011	2012
Rentabilita aktiva (ROA)	27,21 %	20,82 %	10,02 %	9,73 %
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	56,10 %	37,48 %	21,36 %	15,19 %
Rentabilita tržeb (ROS)	9,99 %	6,17 %	3,85 %	2,64 %
Finanční páka	2,56	2,27	2,75	2,22

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak již bylo zmíněno, ukazatele by měli v čase růst. Tato skutečnost se však podniku nedaří realizovat. Největší podíl na tomto výsledku má neustále klesající čistý zisk podniku, který je obsažen ve většině ukazatelů. Ten klesl za poslední čtyři roky více než trojnásobně. Čistý zisk klesá na úkor stále se zvětšujících položek výkonové spotřeby, osobních nákladů a ostatních provozních nákladů. Podnik by se měl pokusit o snížení těchto položek za účelem zvýšení zisku. Tato skutečnost tedy výrazně ovlivnila všechny použité ukazatele. U rentability vlastního kapitálu byl použit také ukazatel finanční páky, který vyjadřuje poměr mezi celkovými aktivy a vlastním kapitálem. Hodnota se za sledované období snižuje a tím způsobuje zpomalení růstu rentability vlastního kapitálu.

C) Ukazatele likvidity

Likvidnost je základním slovem při definování těchto ukazatelů, vyjadřuje s jakou rychlostí a také náklady je možné přeměnit určité formy firemního majetku na peníze. Likvidita je poté tedy určitá schopnost podniku hradit však své závazky.

Tab. 4.3 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity	2009	2010	2011	2012
Okamžitá likvidita	0,13	0,50	0,05	-0,25
Pohotová likvidita	1,57	1,61	1,39	1,35
Běžná likvidita	1,58	1,67	1,47	1,68
Podíl ČPK na oběžných aktivech	36,57 %	40,25 %	31,80 %	40,62 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro ukazatel okamžitou likviditu je přijatelná hodnota vyšší než 0,2. Tato hodnota se podařila překročit pouze v roce 2010. V posledním roce se dostala dokonce do záporné hodnoty, díky záporné hodnotě krátkodobého finančního majetku. Ten se dostal do těchto hodnot vlivem kontokorentu, který byl podnik nucen čerpat kvůli druhotné platební neschopnosti. Tento kontokorent byl poskytnut v polovině minulého roku a nyní je již zcela uhrazen. U ukazatele pohotové likvidity je ideální hodnota 1:1. Podnik se této hranici v průběhu let přibližuje, což vypovídá o zlepšující se schopnosti podniku splácet závazky z obchodních styků a vůči zaměstnancům i za cenu záporného krátkodobého finančního

majetku. Ukazatel běžné likvidity vypovídá o situaci, kdy by měl podnik prodat všechna svá aktiva a tím pokrýt veškeré závazky. Pro tento ukazatel je tedy doporučovaný poměr vyšší než 1:1, přibližně tedy 2:1, je-li to možné. V posledním roce se podnik k tomu doporučení velmi přiblížil. Posledním ukazatelem zvoleným pro zjištění likvidity je ukazatel podílu ČPK na oběžných aktivech, který vypovídá o krátkodobé finanční stabilitě firmy. Doporučovaná hodnota tohoto ukazatele je v rozmezí 30 – 50%. Tuto hodnotu firma splňuje v celém sledovaném období a je tedy finančně stabilní.

D) Ukazatele zadluženosti

Tyto ukazatele vyjadřují, jak je podnik závislý na cizích zdrojích, které se porovnávají s těmi vlastními. Určitá míra zadluženosti vede k lepší rentabilitě podniku.

Tab. 4.4 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti	2009	2010	2011	2012
Celková zadluženost	60,91 %	55,79 %	63,12 %	54,89 %
Zadluženost vlastního kapitálu	39,09 %	44,13 %	36,40 %	45,11 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Celková zadluženost se pohybuje kolem doporučované hranice 60%. V posledním sledovaném roce došlo k výraznému snížení položky cizích zdrojů a tak se dostal podnik pod tuto hranici o 5%. Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu vypovídá o schopnosti podniku financování svých aktivit z vlastních zdrojů. Chybí zde ukazatel úrokového krytí, který nemohl být vypočten, neboť podnik nemá žádné nákladové úroky, které jsou pro tento ukazatel potřebné.

E) Ukazatele produktivity

Tyto ukazatele jsou spjaty vždy se zaměstnanci a jejich produktivitou. Všechny údaje jsou uvedeny v tisících Kč.

Tab. 4.5 Ukazatele produktivity

Ukazatele produktivity	2009	2010	2011	2012
Produktivita práce z tržeb	4173,1	5396	3923,7	3653,1
Produktivita práce ze zisku	416,9	333	150,9	96,3

Zdroj: Vlastní zpracování

Údaje v posledním roce jsou ovlivněny navýšením o tři zaměstnance. I přes tento fakt lze vidět klesající trend produktivity jak práce z tržeb, tak práce ze zisku. Tomuto trendu odpovídá i mzdové náklady, které jsou zpracovány v příloze č. 6. Pokud tedy klesá produktivita, tak klesá i mzda zaměstnanců a naopak. Management by měl tedy přistoupit k motivaci skrze vyšší mzdy, pokud vyžaduje od pracovníků větší produktivitu.

4.2 Zákaznická perspektiva

Zákazníci podniku PROSPECT, spol. s r. o. bývají především podniky a to z různých oborů díky širokému portfoliu služeb, který podnik nabízí. Spokojenost zákazníků je zde samozřejmě na prvním místě a k tomuto cíli vede převážně profesionální přístup ve věcech technických a korektnost v oblasti obchodních vztahů. Firma. Podnik si během svého působení na trhu vytvořila velmi rozvětvenou síť zákazníků, která jim poskytuje kladné reference pro zákazníky nové.

Jelikož síť zákazníků je opravdu velmi rozvětvená a zasahuje do různých oborů, kde se liší i činnosti, které podnik v těchto oborech poskytuje, je zapotřebí před samotným výčtem zákazníků provést segmentaci tohoto trhu, ve kterém se podnik pohybuje.

Segmentace trhu

Jak již bylo dříve zmíněno společnost PROSPECT, spol. s r. o. má své zákazníky v mnoha oborech. Toto široké spektrum dává podniku výhodu v nezávislosti pouze na jednom odvětví a tak, pokud se některému odvětví nedaří, je zde šance, že zákazníci v jiném odvětví tuto nepřízeň nepocítují a podnik tím pádem nemusí řešit pokles v daném odvětví. Jednotlivá odvětví, ve kterých podnik působí, jsou následující:

a) Vodní hospodářství

V technologiích vodního hospodářství pokrývají aktivity podniku oblast vodních zdrojů, úpraven vod, čerpacích stanic a distribučních zařízení pro rozvod pitné vody a průmyslové technologické vody. Významným způsobem se podnik podílí na návrzích a budování přečerpávacích kanalizačních stanic a čistíren odpadních vod, provozovaných přes vodohospodářské dispečinky.

b) Tepelná technika a klimatizace

Pro efektivní a hospodárné využití zdrojů tepelné energie jsou dodávky souborů zařízení tepelného hospodářství, řízeného takřka výhradně regulační technikou společnosti Siemens, vycházející z osvědčených základů původních komponentů měření a regulace a technologických čidel. S rekonstrukcemi kotelen, výměníkůvých a předávacích stanic a s instalací výkonných klimatizačních a vzduchotechnických zařízení podnik zřizuje provozovatelům těchto zařízení také nová dispečerská stanoviště, vybavená počítačovou technikou s vizualizačními programy.

c) Hutní provozy a strojírenství

V rámci modernizace technologických procesů v hutní výrobě, ocelárnách a navazujících strojírenských provozech podnik zajišťuje zejména dodávky zařízení elektro, měření a regulace nebo také řídicích systémů pro zařízení mimo pecní rafinace oceli a provozů válcoven a úpraven válcovaného materiálu.

d) Plynová zařízení

V této oblasti se podnik podílí na projektování a realizaci dodávek částí elektro a MaR (měření a regulace) pro plynárenská zařízení spojená s distribucí a regulačními stanicemi plynu a tyto služby nabízí i pro plynová hospodářství čistíren odpadních vod a degazačních stanic v rámci důlních děl.

e) Automatizace a elektrotechnika

V poslední oblasti se podnik zabývá návrhem komponentů automatizační techniky a realizací jejich dodávek pro řízení celých provozů, ucelených technologických celků nebo jednotlivých strojů a mechanismů s využitím programovatelných automatů, operátorských a dispečerských pracovišť. Se strojním zařízením, vybaveným dodávanou a zprovozněnou řídicí technikou, kterou podnik dodává je možno se setkat ve všech oborech, které jsou předmětem firemního zájmu.

Zákazníci podniku jsou z odlišných oblastí, a proto je důležité v každé této oblasti stávající zákazníky udržet a zároveň vyhledávat nové potencionální příležitosti k získání nových klientů. Oblasti, ve kterých se podnik pohybuje, jsou vodní zdroje a úpravy vod, čerpací stanice a distribuce pitné vody, čerpací stanice a distribuce technologické vody, čistírny odpadních vod a kanalizační čerpací stanice, tepelná technika a klimatizace, kotelny a výměňkové stanice, klimatizační zařízení, hutě a strojírenství, zařízení distribuční plynárenské soustavy, plynojemy a kompresorové stanice plynu, řídicí systémy, provozní rozvody silnoproudu, energetika a stavební elektroinstalace. S výčtu různých oblastí je patrné, že zákazníků je mnoho, proto jejich následný výčet je vždy spjat s danou oblastí, která byla charakterizována.

V oblasti vodních zdrojů a úpravy vod podnik pomáhal při realizaci pomocí bezdrátových komunikací vybudované vodárenské dispečinky v prameništích a úpravnách pivovarů Pivovar Plzeň, Pivovar Radegast a Pivovar Velké Popovice. Řízené čerpání z místních zdrojů a automatizaci úpravy vody zajišťuje také společnosti Ostravské vodovody a kanalizace a. s. V další oblasti čerpacích stanic a distribuce pitné vody je společnost významným dodavatelem automatických tlakových stanic pro Statutární město Ostrava a podílí se také na rekonstrukcích technicky zastaralých tlakových stanic v rámci bytové výstavby a na jejich dálkovém monitorování pomocí moderních bezdrátových komunikačních technologií. Distribuci upravené vody s optimalizací jejího využití, pak také zajišťuje pomocí automatizační techniky také v pivovarech skupiny Plzeňský Prazdroj, a. s. a ze zdrojů vodárenské společnosti OVAK, a. s. Čerpání technologické vody do chladících okruhů tepelně namáhaných dílů, zejména v hutních provozech podnik zajišťuje pomocí automatizační techniky a měřících přístrojů u technologií mimopecního zpracování oceli v ocelárnách EVRAZ VÍTKOVICE STEEL nebo Huta Czysta. Řízení dodávky požární vody podnik realizoval pro Pivovar Plzeň. V oblasti čistírny odpadních vod a kanalizačních

čerpacích stanic se podnik podílí na rekonstrukci stávajících a výstavbě nových čistíren odpadních vod v rámci působností společností jako jsou OVAK, SmVak Ostrava, Vak Vsetín, Vak Krnov, ale i pro menší komunální čistírny samostatných obcí nebo závodů. Finálními dodávkami elektro a řídicích systémů se také účastní na rekonstrukcích stávajících čistíren odpadních vod v Polsku a na výstavbě nových v Polsku a v Bulharsku. Zde se tedy otevřel úplně nový trh zahraničních zákazníků, který má velký potenciál a společnost by jej měla co nejvíce využít.

Od dodávek jen zařízení pro měření a regulaci a elektro podnik postupně přešel k dodávkám celých technologií kotelen, výměňkových stanic a předávacích stanic. Významnými komplety tepelného hospodářství s účastí společnosti jsou Lázně Darkov v Karvině, Rehabilitační ústav v Hrabyni, závod Siemens Elektromotory Mohelnice, Nemocnice Jeseník nebo výměňkové stanice v Ostravě, Bohumíně, Orlové a Krnově. S nasazováním regulační techniky u tepelných zdrojů realizuje podnik také dodávky zařízení pro klimatizaci nejrůznějších komerčních, obytných i výrobních prostor. Dodávky zařízení měření a regulace a řídicích systémů byly realizovány pro chirurgické pavilóny nemocnic ve Vsetíně nebo Valašském Meziříčí, systém pro klimatizaci Komerční banky, České spořitelny a Krajského soudu v Ostravě, ale i provozní budovy a obřadní síň krematoria v Ostravě. Průmyslové klimatizační a ventilační zařízení jsou řízeny skrze podnik v těžebních závodech OKD, ale také ve sportovní hale ČEZ Arény v Ostravě.

V rámci budování nových vakuovacích stanic a zařízení sekundární metalurgie pro ocelárny EVRAZ VÍTKOVICE STEEL a nebo Huta Czeszochowa v Polsku, bylo dodáno zařízení elektro, měření a regulace a zařízení řídicích systémů. Dále se podnik podílel na budování zařízení pro plynulé odlévání oceli a sekundární metalurgie v Arcelor Mittal Ostrava a významným způsobem spolupracuje se společností VÚHŽ, a. s. Dobrá, které dodává software pro průmyslové podavače drátů a plněných profilů a zařízení foukání argonu do oceli pro tuzemské i zahraniční ocelářské provozy. Zakázky realizované dle projektů společnosti s využitím vypracovaných řídicích programů jsou k vidění také ve společnostech Třinecké železářny, a. s. nebo Železářny Podbrezová.

V oblasti plynových zařízení se jednak podnik podílí na projektování a realizaci dodávek části elektro, měření a regulace pro plynárenská zařízení spojená s distribucí a regulačními stanicemi plynu společnosti RWE Transgas a na druhé straně pro plynová hospodářství čistíren odpadních vod a degazačních stanic v rámci důlních děl OKD. Společnost také realizovala projekty elektro pro bioplynové stanice a finální dodávku včetně

zprovoznění a dálkové správy elektrozařízení, technologických čidel a řídicího systému pro BPS Ultzama ve Španělsku.

Hodnocení spokojenosti zákazníka se snaží podnik dosáhnout skrze dotazník, který byl pro tento účel vytvořen. V praxi by měl zodpovědný zástupce zákazníka při předávání zakázky tento dotazník vyplnit, avšak k této činnosti nedochází a podnik tedy disponuje pouze osobními zkušenostmi se zákazníky. Podle vedení společnosti jsou zákazníci spokojeni, neexistují však k tomuto tvrzení žádné podklady, kterými by podnik disponoval.

4.3 Perspektiva interních podnikových procesů

V této perspektivě, jak již bylo dříve v teoretické části zmíněno, jsou podnikové procesy rozděleny do tří částí a to do inovačního procesu, provozního procesu a poprodejního servisu. Dohromady nám tyto tři části vytváří hodnotový řetězec uvnitř podniku.

a) Inovační proces

Tento proces začíná většinou zjišťováním potřeb zákazníků. Požadavky zákazníků jsou mnohdy tak specifické, že je nutno vytvořit dané řešení přímo na zakázku. V podniku je tedy přímo oddělení zabývající se vývojem a také projektováním. V tomto oddělení se zabývá podnik netypickými řešeními a podílí se na vývoji nových zařízení, která jsou posléze prověřena pro jejich nasazení k praktickému využití. Tento fakt poté zjednodušuje další proces vytvoření nabídky výrobku nebo služby pro zákazníka.

V rámci inovačního procesu se podnik zabývá také substituty. Většina zakázek je tvořena na podnět zákazníků, což znamená, že zákazník určuje, jaký typ služby nebo výrobku vyžaduje. V tomto případě tuto službu nelze ničím nahradit, protože se většinou jedná o velmi specifickou poptávku ze strany zákazníka. V čem je však možné riziko, je v neustále se vyvíjející technologii. Pokud totiž zákazník bude vyžadovat službu nebo výrobek, který nahradí současnou technologii, musí být podnik na tento případ připraven a udržovat krok s dobou. V podniku jsou si touto variantou vědomi a tak zde existuje vlastní oddělení vývoje, které neustále hledá nová řešení a varianty pro uspokojení poptávky zákazníků.

b) Provozní proces

V rámci upřesnění všech postupů byl v podniku vytvořen dokument, který jasně stanovuje všechny možné varianty týkající se vytvoření výrobku nebo služby a následné dodání zákazníkovi. Poptávka, kterou zákazník požaduje výrobek nebo službu musí obsahovat konkrétní zadání požadovaných dodávek a služeb. Takto zformulována poptávka je poté předána vedení společnosti. Na základě poptávky poté vedení společnosti vytvoří nabídku. Nabídkou je poté dokument, který je tvořen závaznými údaji k nabízeným dodávkám a službám a většinou obsahuje obecnou část s identifikací nabízeného díla a zákazníka, technickou část s popisem technického řešení, případně potvrzením souladu nabízeného řešení s předaným zadáním v poptávce, ale také obchodní část, která zahrnuje detaily, jako jsou cena nabízeného díla nebo platební podmínky. O zpracování nabídky vždy rozhoduje ředitel společnosti.

Provozní proces zahrnuje také neustálé monitorování trhu, na kterém se podnik pohybuje. Na tuzemském trhu je vstup pro novou firmu velmi obtížný hned z několika důvodů. V oblasti vodního hospodářství jsou zakázky poptávány v největší míře na rekonstrukci nebo modernizaci současných systémů, které již firma provozuje. Tyto systémy jsou však již zavedeny dodavatelskými firmami, které zde mají své know-how, a tak je nemožné, aby se některá z firem k těmto zakázkám dostala. Šance je zde pouze u zavádění systémů zcela nových, avšak v současné se žádný nový systém vodního hospodářství nerealizuje. Tento trh je tedy sestaven s dlouhodobé spolupráce jednotlivých firem, které byly na trhu na počátku devadesátých let, kdy se tento systém začal budovat. V oblastech klimatizací, hutí a strojírenství, plynových zařízení a celkově automatizací a elektrotechniky jsou firmy vždy závislé na spolupráci s většími společnostmi, které si je vyberou v rámci stavby jako dodavatele. Podniky jsou tedy v rámci zadávání poptávky až na samotném závěru, kdy investor vybere stavaře, který si vybere technologa a až tento technolog vybírá dodavatelské firmy. Je zde tedy také důležitá dlouhodobá spolupráce mezi firmami a to samozřejmě dělá obtížnějším vstup na tento trh.

Čtyři hlavní konkurenti se nacházejí ve stejném regionu a mají také stejné oblasti zájmu a velmi podobné zacílení zákazníků. Těmito firmami tedy jsou

- TEMEX, s. r. o. – vzduchotechnika a klimatizace, automatizace
- VAE CONTROLS GROUP, a. s. – vodárenství
- QLine, a. s. – telemetrie
- Autel, a. s. – hutě a strojírenství

Tyto čtyři společnosti podnik monitoruje a snaží se poskytovat lepší výrobky a služby než je tomu právě u konkurence. Na trhu je však omezený počet zákazníků a ti většinou právě spolupracují s firmami na základě dlouholetých zkušeností. V případě vstupu nových zákazníků na trh nebo příležitosti nové zakázky je podnik připraven těmto firmám konkurovat a v rámci možností nabídnou lepší výrobky a služby.

Dalším prvkem, kterým se podnik v rámci provozního procesu zabývá, je výběr dodavatelů. Výběr správných dodavatelů je v podniku velmi důležitým procesem. Je zde popsáno podrobně, jakým způsobem se dodavatelé vybírají a na základě jakých kritérií se poté také tito dodavatelé hodnotí.

Hodnocení dodavatelů se v podniku provádí průběžným hodnocením dodavatele na základě určených kritérií, jako jsou například kvalita dodávek, cena, způsob komunikace atp. Na základě hodnocení dodavatelů se vypracovává seznam schválených dodavatelů. Záznamy z hodnocení dodavatelů a seznam schválených dodavatelů se archivují. Hodnocení dodavatelů probíhá podle předem daných kritérií a je prováděno nejméně jedenkrát za rok.

Výběr a schválení nového dodavatele je soubor činností směřující k nalezení vhodných dodavatelů splňujících nároky na kvalitu, flexibilitu, cenové požadavky, případně další podmínky. Vyhledávání nových dodavatelů je nepřetržitý proces řízený obchodním manažerem, při kterém jsou neustále oslovováni nově známí dodavatelé a to na základě marketingových informací získaných pomocí odborných časopisů, internetu atd. Cílem je získat o každém dodavateli takové informace, na základě kterých může být následně nastartován schvalovací proces. Se schvalováním nových dodavatelů je spojeno prověřování obchodních podmínek, cenové a kvalitativní konkurenceschopnosti vůči stávajícím dodavatelům. Mezi nejdůležitější kritéria pro hodnocení dodavatelů tedy podnik řadí definování politiky kvality, definování politiky ochrany životního prostředí, jakost běžných

dodávek, dodavatelské podmínky (platební podmínky, cena, způsob plnění dodávek, dodržení termínů dodávek), reakci dodavatele při problémech s kvalitou a vyřizování reklamací. V každém z těchto kritérií je zaveden stupeň hodnocení, na jehož základě dojde k určení, zda je dodavatel přednostní, vhodný, podmíněčně vhodný nebo nevhodný.

c) Poprodejní servis

U všech zakázek, které podnik realizuje, je nabízen jak záruční, tak i pozáruční servis. Podnik je dále schopna díky znalostem diagnostiky a parametrizace zařízení poskytovat servis i pro známé komponenty dodané třetími organizacemi a tak je spektrum nabízených servisních služeb opravdu bohaté. Servisní technici jsou dále schopni zajistit periodické prověrky a u tepelných zařízení vykonávat předsezónní a posezónní kontroly. Také u servisu jsou přesně definovány procesy, které upřesňují pozice jednotlivých pracovníků a techniků.

4.4 Perspektiva učení se a růstu

Na kvalitu lidských zdrojů se dbá v podniku již při výběru zaměstnanců. Cílem personálního řízení podniku je spokojený zaměstnanec provádějící kvalitní práci. Z toho vychází postupy výběru a zařazování pracovníků a jejich výcvik. Při zařazování pracovníků na jednotlivá funkční místa se dbá na to, aby činnosti ovlivňující kvalitu služby zajišťovaly osoby kompetentní a to z hlediska vzdělání, výcviku a zkušeností.

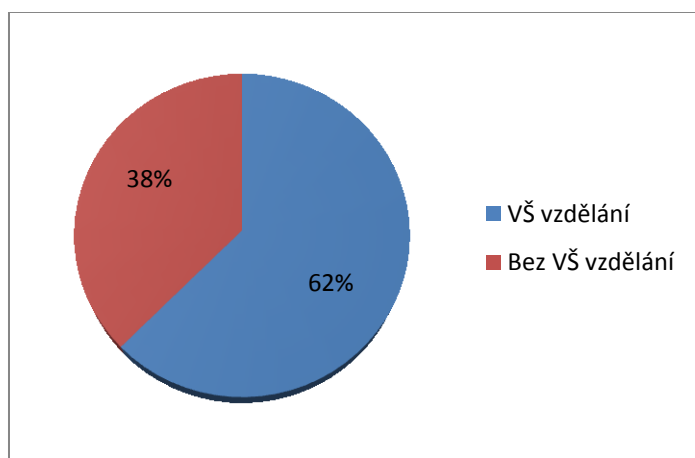
Pro zajištění způsobilosti nových pracovníků vykonávat pracovní činnosti v souladu s požadavky, je v praxi používán soubor vstupních školení. Tímto způsobem se zvyšuje obecné povědomí pracovníků o důležitosti a závažnosti provádění jejich činností a jejich přispívání k naplňování politiky a cílů kvality. Příprava a školení pracovníků zahrnuje systematické znalosti pracovníků a to zejména získávání, rozšíření a zvyšování kvalifikace, účelová příprava pracovníků k získávání nebo doplnění vědomostí a dovedností, potřebných k novému zařazení, periodické obnovování a přezkušování způsobilosti pracovníků dané profese a funkce, školení k řízení kvality pro všechny pracovníky, školení k prohlubování jejich environmentálních znalostí s cílem minimalizace negativních dopadů činností na životní prostředí a v poslední řadě školení v oblasti bezpečnosti práce, tak aby bylo minimalizováno nebezpečí úrazů a vznik dalších mimořádných událostí. Pro naplnění těchto požadavků jsou všichni pracovníci zařazeni do plánu vzdělávání.

Plán vzdělávání vzniká na základě vyhodnocení skutečné a požadované kvalifikace pracovníků a v souladu s potřebami jednotlivých oddělní. Při jeho sestavování je brán zřetel zejména na legislativní požadavky a na záměry a cíle v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků. Plán je zpracován ředitelem společnosti a následně schvalován celým vedením společnosti. Plnění kvalifikačních požadavků je pravidelně přezkoumáváno a v případě, že je zjištěn rozdíl mezi skutečným stavem a požadavkem, je pracovník zařazen do plánu vzdělávání.

V podniku jsou informace chápány jako základní zdroj pro řízení kvality a rozhodování. Pro dosažení maximální kvality se využívá jak interních, tak externích informačních zdrojů (jako internet, odborné časopisy apod.). Veškeré informace potřebné k dosažení potřebné kvality jsou definovány a v dokumentovaných postupech jsou stanovena pravidla pro jejich využívání včetně zohlednění přístupových práv a ochrany důvěrných informací.

Za účelem hodnocení zaměstnanců je v podniku zpracováván na základě vnitřního dokumentu podniku plán školení na následující rok. Pokud tedy zaměstnanec není spokojen se současným stavem své pozice v podniku má možnost své požadavky na změnu přednést managementu. Z nejaktuálnějšího dokumentu vyplývá, že 63 % zaměstnanců dosahuje vysokoškolského vzdělání. Toto procentuální vyjádření je ještě pro přehlednost znázorněno následujícím grafem 4.1. Takto vysoké procento vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců je pro podnik výhodou, protože má ve svých řadách odborníky, kteří dokáží na základě svých teoretických znalostí lépe čelit problémům, kterým jsou vystaveni v praxi.

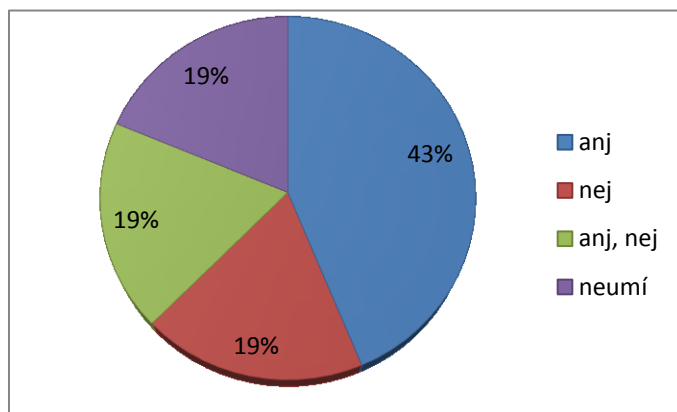
Graf 4.1 Vysokoškolské vzdělání zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

V dnešním moderním světě je stále více kladen důraz na znalost cizích jazyků, proto i management přihlíží k této schopnosti svých zaměstnanců. Angličtinu ovládá 43,75 % zaměstnanců, německy umí 18,75 % zaměstnanců. Oběma jazyky, tedy anglicky i německy, poté mluví v podniku 18,75 % zaměstnanců a 18,75 % zaměstnanců cizí řeč neovládá. Pro větší přehled jsou tyto procentuální hodnoty zobrazeny v grafu 4.2.

Graf 4.2 Jazyková vybavenost zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Jelikož však bylo zapotřebí vyhodnotit i zpětnou vazbu zaměstnanců, byl dále v podniku vypracován dotazník ohledně jejich spokojenosti. Návrh tohoto dotazníku se nachází v příloze č. 7. Toto šetření proběhlo uvnitř podniku zcela anonymně. Dotazník obsahoval sedm otázek, na které měl zaměstnanec možnost odpovědět předem danou stupnicí, která obsahovala pět různých ohodnocení a to 1 – zcela nespokojen, 2 – spíše nespokojen, 3 – spokojen, 4 – spíše spokojen, 5 – zcela spokojen. V tab. 4.6 je zobrazeno procentuální vyjádření hodnot, které zaměstnanci zvolili pro jednotlivé otázky. Je zde také vypočítána průměrná hodnota každé otázky, aby bylo možné určit spokojenost zaměstnanců. Výpočty jsou součástí přílohy č. 8

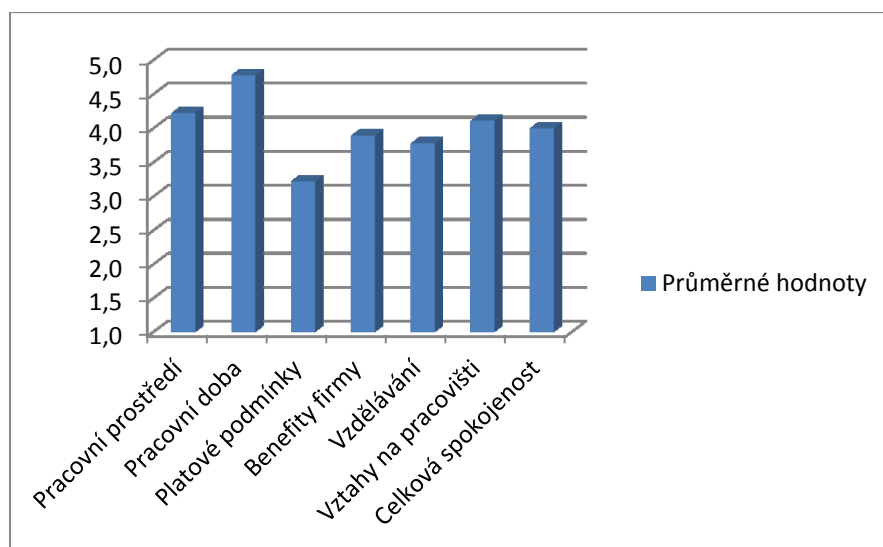
Tab. 4.6 Dotazník spokojenosti zaměstnanců

Otázka	Procentuální vyjádření hodnot					Průměrná hodnota otázky
	1	2	3	4	5	
Jak jste spokojen/a s pracovním prostředím?	0,0%	0,0%	11,1%	55,6%	33,3%	4,2
Jak jste spokojen/a s rozvržením pracovní doby?	0,0%	0,0%	0,0%	22,2%	77,8%	4,8
Jak jste spokojen/a s platovými podmínkami?	0,0%	22,2%	33,3%	44,4%	0,0%	3,2
Jak jste spokojen/a s nabízenými benefity firmy?	0,0%	11,1%	22,2%	33,3%	22,2%	3,9
Jak jste spokojen/a s možnostmi vzdělávání ve firmě?	0,0%	11,1%	33,3%	22,2%	33,3%	3,8
Jak jste spokojen/a se vztahy na pracovišti?	0,0%	0,0%	22,2%	44,4%	33,3%	4,1
Jak jste celkově spokojen/a s Vaší působností ve firmě?	0,0%	11,1%	11,1%	44,4%	33,3%	4,0

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě výsledků dotazníků lze tedy vyhodnotit spokojenost zaměstnanců s jednotlivými faktory v podniku. Nejvíce jsou zaměstnanci spokojeni s rozvržením pracovní doby a nejméně poté s platovými podmínkami. Celkově jsou však spíše spokojeni s celkovou působností ve firmě, což je pro management podniku dobrým výsledkem. V následujícím grafu 4.3 jsou přehledně zobrazeny průměrné hodnoty jednotlivých otázek.

Graf 4.3 Průměrné hodnoty jednotlivých otázek



Zdroj: Vlastní zpracování

4.5 Tvorba metody BSC

Definování jednotlivých perspektiv podniku podle postupu tvorby BSC vedlo k navržení zásad pro implementaci BSC do řízení podniku. Vyjasnění strategie vede k rozpoznání poznatků z jednotlivých perspektiv a díky tomu poté k sestavení doporučených cílů, které přispívají k dosažení této strategie, díky níž dosáhne podnik dalšího rozvoje. Cíle obsahují definici vztahů příčin a následků pro lepší zobrazení vzájemného vlivu jednotlivých cílů. Tyto cíle dále potřebují určit měřítka, aneb jak se tyto cíle budou měřit a také stanovit cílové hodnoty, kterých chce podnik dosáhnout. K dosažení cílů jsou vždy nutné strategické akce, proto i ty budou na závěr definovány a budou tak klíčem ke správné implementaci BSC.

5 Návrhy a doporučení

V této kapitole jsou postupně pro každou perspektivu sestaveny strategické cíle, na jejichž základě je poté zpracována strategická mapa. Dalším krokem je výběr měřítek pro strategické cíle a také stanovení cílových hodnot. Po tomto následuje návrh strategických akcí, které povedou k naplnění určených cílových hodnot. Na základě strategických akcí je vybrána nejvhodnější rozvojová strategie pro podnik. Každá perspektiva obsahuje všechny tyto kroky pro lepší přehlednost za sebou. V dalších odstavcích jsou popsány konkrétní postupy, jak byly jednotlivé kroky implementovány.

Výběr strategických cílů byl prováděn na základě informací získaných z jednotlivých perspektiv a z konzultací s vedením podniku. Pro každou perspektivu jsou nadefinovány tři strategické cíle, které jsou pro podnik reálné, dosažitelné a měřitelné.

Mezi strategickými cíli byla vypracována strategická mapa, ve které jsou naznačeny vztahy příčin a důsledky, které poukazují, jak na sebe cíle vzájemně působí a zároveň se ovlivňují. Při jejím budování je důležité se ptát, proč chceme cíle dosáhnout a tím vytvořit vazbu. Strategická mapa cílů podniku se nachází v příloze č. 9.

Po určení cílů je důležité, aby se také sestavila měřítko, která budou měřit dosažení těchto cílů. Pokud by se měřítko nevytvořilo, tak podnik nemá prostředek, kterým by zjistil, jestli cíle, které si stanovil, dosáhl nebo se tyto cíle nepodařilo naplnit. Pro jednoznačnost a jasnou formulaci bylo stanoveno pro každý cíl právě jedno měřítko, které jasně ukazuje, jak se daří naplňovat zvolený cíl.

Po určení strategických cílů, vybudování vztahů příčin a následků a výběru měřítek pro tyto strategické cíle je dalším krokem stanovení cílových hodnot těchto měřítek. Po konzultaci s podnikem se doba, po které by měly být cílové hodnoty naplněny, stanovila na tři roky. Při určování těchto hodnot se vycházelo z hodnot současných a byl zde kladen důraz, aby byly cílové hodnoty reálné a dosažitelné. Jelikož je doba tří let poměrně dlouhým obdobím, bude podnik sledovat vývoj těchto hodnot a případně je zde i možnost pozměnění cílových hodnot u jednotlivých cílů. U cílů, kde nebyla známa současná hodnota, se cílová hodnota určila na základě predikce budoucího vývoje daného cíle. V následujících tabulkách jsou rozděleny jednotlivé cíle opět do jednotlivých perspektiv v rámci BSC.

Finálním krokem celé metody BSC je stanovení strategických akcí. Strategické akce jsou tedy rozděleny podle jednotlivých perspektiv a dále poté definovány k jednotlivým cílům.

5.1 Finanční perspektiva

Tab. 5.1 Cílové hodnoty finanční perspektivy

Cíle	Měřítko strategických cílů	Současná hodnota	Cílová hodnota
Růst tržeb z prodeje služeb v tuzemsku	Tržby v tuzemsku	66 106 000 Kč	85 973 800 Kč
Růst tržeb z prodeje služeb v zahraničí	Tržby ze zahraničí	300 000 Kč	10 000 000 Kč
Snížení hodnoty pohledávek po době splatnosti	Celková částka pohledávek po době splatnosti	22 422 010 Kč	12 332 106 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

První cíl růst tržeb z prodeje služeb v tuzemsku je zaměřen na celkové tržby podniku v rámci území ČR. Pro tento cíl bylo vybráno měřítko tržeb v tuzemsku, o kterých si podnik vede záznamy, a jsou také součástí přílohy č. 10. Současná hodnota tohoto měřítka činí 66 106 000 Kč, což je v porovnání s předcházejícím rokem zvýšení o 6 727 000 Kč. Tento trend zvyšování objemu tržeb z prodeje služeb je samozřejmě pro podnik tou správnou cestou, a proto i cílová hodnota počítá s pokračujícím nárůstem. Tento nárůst byl ročně stanoven na 10% ze současné hodnoty, což ve výsledku za tři roky stanovuje cílovou hodnotu na 85 973 800 Kč. Jelikož je i v současné době roční růst tržeb z prodeje služeb v tuzemsku právě okolo těchto 10%, je tato cílová hodnota pro podnik dosažitelná. Pro tento cíl je velmi obtížné zvolit konkrétní strategickou akci, protože již při znázornění strategické mapy je finanční perspektiva na vrcholu a znamená to, že je velmi ovlivňována ostatními perspektivami, které mezi sebou tvoří vazby. Díky tomuto i stanovení strategické akce ve velké míře závisí právě na úspěšné realizaci ostatních cílů v jednotlivých perspektivách. I přes tento fakt by se měl podnik snažit udržet svoji pozici na trhu, a co nejvíce prohlubovat vztahy se současnými zákazníky. K této strategické akci se dále váže i určení takové strategie, která zároveň přispěje k rozvoji firmy. Tato strategie je popsána v další podkapitole.

Druhý cíl růst tržeb z prodeje služeb v zahraničí je zaměřen na celkové tržby podniku v rámci působnosti mimo ČR. Pro tento cíl bylo zvoleno měřítko tržeb v zahraničí. Přehled tržeb v zahraničí je součástí přílohy č. 10. Současná hodnota tohoto měřítka je 300 000 Kč. Pokud tuto hodnotu porovnáme s předcházejícím rokem, tak došlo ke snížení této částky o

2 908 000 Kč. Takto výrazné snížení hodnoty samozřejmě odráží negativní trend, který je pro podnik nepříznivý. Cílová hodnota byla stanovena na 10 000 000 Kč za tři roky. Této částce odpovídá skoro celý pokles, který nastal minulý rok. U cílové hodnoty je tedy počítáno, že se podniku opět podaří tržby z prodeje služeb v zahraničí zvýšit a to právě minimálně na částku z roku 2011. Mezi roky 2011 a 2012 totiž došlo ke změně systému zadávání zakázek ze strany největšího zákazníka podniku. Dřívější dlouholetou spolupráci nyní nahradil systém zveřejňování zakázek, který každou zakázku zveřejňuje, a tak mají větší šanci i konkurenti podniku. Tento systém samozřejmě tlačí cenu zakázky dolů a právě tento přechodný rok byl pro podnik kritický, poněvadž nedokázal čelit velké konkurenci. Je tedy zapotřebí získat tyto zahraniční zakázky zpět a vybrat tu správnou strategii. Proto tato strategická akce je dále podkladem pro určení rozvojové strategie firmy. Další strategickou akcí, která povede k naplnění tohoto cíle, se týká větší expanze do zahraničí. I úspěšnost této strategické akce závisí, jak již bylo zmíněno na plnění ostatních cílů v jednotlivých perspektivách. Podnik v současné době expanduje na zahraniční trh vodního hospodářství v Chorvatsku. Tento stát je totiž v tomto segmentu trhu na úrovni 90. let v ČR, kdy podnik právě v tomto segmentu začal působit. Dlouholetá zkušenost tak dává podniku skvělou příležitost tyto poznatky zúročit právě na nově se vytvářejícím trhu v zahraničí. Chorvatsko však není jediné, které je ve vodním hospodářství zaostalejší v porovnání s českým trhem, a tak by měl podnik začít aktivně mapovat vývoj trhu v zahraničí a využít nové potencionální příležitosti. I tato strategická akce je dále podkladem pro určení strategie, které povede k rozvoji podniku.

Třetím cílem je snížení pohledávek po době splatnosti. Pro tento cíl bylo určeno měřítko celkové částky pohledávek po době splatnosti. Tyto pohledávky jsou součástí přílohy č. 5. Současná hodnota odpovídá částce 22 422 010 Kč. Z této částky jsou poté pohledávky po lhůtě splatnosti do 30 dnů ve výši 16 847 913 Kč, v rozmezí 30 – 60 dnů 2 879 607 Kč, v rozmezí 60 – 90 dnů 570 000 Kč, v rozmezí 90 – 180 dnů 1 557 211 Kč. Z těchto čísel vyplývá, že nejvyšší částka se nachází v období do 30 dnů po době splatnosti. Díky těmto pohledávkám podnik nesplňuje pravidlo solventnosti a navíc byl nucen v roce 2012 využít kontokorentu, aby byl schopen hradit své závazky. Cílová hodnota 12 332 106 odpovídá snížení 15% ročně po dobu pěti let. Tento výpočet je na základě současného poměru mezi závazky a pohledávkami, kdy je rozdíl právě hodnota blížící se 45%. Podnik by měl tedy začít systematicky řešit vymáhání těchto pohledávek, protože současný způsob založený na splátkových kalendářích nepřináší velkou efektivitu. Protože částky dosahují miliónů korun, měl by podnik začít zvažovat formu soudního vymáhání.

5.2 Zákaznická perspektiva

Tab. 5.2 Cílové hodnoty zákaznické perspektivy

Cíle	Měřítko strategických cílů	Současná hodnota	Cílová hodnota
Zlepšení zjišťování spokojenosti stávajících zákazníků	Počet vyplněných dotazníků	0	98
Získání nových tuzemských zakázek	Počet nových zakázek v ČR	90	117
Zvyšování počtu zahraničních zakázek	Počet nových zakázek v zahraničí	2	5

Zdroj: Vlastní zpracování

První cíl zlepšení zjišťování spokojenosti stávajících zákazníků je spojen se současným nevyhovujícím stavem v podniku. Jako měřítko tohoto strategického cíle byl vybrán počet vyplněných dotazníků. Současná hodnota vypovídá o velmi špatném stavu zjišťování spokojenosti zákazníka skrze dotazník. Cílová hodnota je určena v závislosti na cílových hodnotách nových zakázek v ČR a v zahraničí. S každou takovou zakázkou je totiž zapotřebí získat také od zákazníka vyplněný dotazník, který by zjistil jeho spokojenost. Hodnota 98 tedy vypovídá 80 % návratnosti ze součtu počtu nových zakázek v ČR a v zahraničí. Tato návratnost by se poté i dále měla zvyšovat. Je tedy zapotřebí, aby se zákazníkovi lépe vysvětlila důležitost této zpětné vazby v podobě dotazníku a hlavně zde vyzdvihnout, že tyto informace slouží především pro zkvalitnění služeb, které on od společnosti využívá. Dalším důležitým krokem je také seznámit všechny zaměstnance, kteří přicházejí do styku se zákazníkem, aby zvýšili své úsilí pro získání tohoto dotazníku od zákazníka a vysvětlili mu důležitost tohoto vyplnění.

Druhým cílem je získání nových tuzemských zakázek. Měřítkem pro tento cíl je počet nových zakázek v ČR. V současné době je počet nových zakázek podniku 90 za rok. Cílová hodnota odpovídá 10 % nárůstu každý rok, po dobu tří let. Získání nových zakázek na území ČR by měl podnik dosáhnout skrze zachování vysokého standartu svých služeb, které budou stále více vyhledávány jak současnými zákazníky, tak i zákazníky budoucími, na základě kladných referencí.

Třetím cílem je zvyšování počtu zahraničních zakázek. Měřítkem tohoto strategického cíle je počet nových zakázek v zahraničí. Současná hodnota tohoto měřítka jsou dvě zakázky za rok. Cílová hodnota počítá s pěti zakázkami za rok v období do tří let. Zvyšování počtu nových zakázek závisí na úspěšné expanzi na nové zahraniční trhy, ale také na získání nových zakázek v rámci jejich soutěže. I tato strategická akce je velmi závislá na splnění ostatních cílů z jednotlivých perspektiv.

5.3 Perspektiva interních podnikových procesů

Tab. 5.3 Cílové hodnoty perspektivy interních podnikových procesů

Cíle	Měřítka strategických cílů	Současná hodnota	Cílová hodnota
Příprava zaměstnanců na expanzi v zahraničním trhu	Počet proškolených zaměstnanců	0	19
Zlepšení monitorování systému zveřejňování zakázek	Počet zakázek získaných přes tento systém	0	3
Zlepšení systému hodnocení spokojenosti zákazníka	Procentuální vyjádření spokojených zákazníků na základě vyhodnocení dotazníků	Nedostupné informace	80%

Zdroj: Vlastní zpracování

Prvním cílem je příprava zaměstnanců na expanzi v zahraničním trhu. Měřítkem tohoto cíle je počet proškolených zaměstnanců. Tímto školením by mělo být individuální obeznámení každého zaměstnance s expanzí na zahraniční trh. Současná hodnota je nulová, protože by tato příprava měla být teprve zahájena. Cílová hodnota poté počítá s poskytnutím informací všem zaměstnancům. Každý zaměstnanec si musí uvědomit svou roli v této expanzi, aby se s ní ztotožnil. Management by měl tedy klást důraz na jasné vysvětlení tohoto kroku a ukázat zaměstnanci, jak i jeho práce pomůže tuto expanzi realizovat.

Druhým cílem je zlepšení monitorování systému zveřejňování zakázek. Měřítkem je počet zakázek získaných přes tento systém. V současné době totiž díky změně tohoto systému

podnik nezískal žádnou zakázku. Cílová hodnota byla stanovena na získání tří zakázek za rok. Podnik se musí začít systematicky učit ze svých chyb a od své konkurence. Je zapotřebí vždy zanalyzovat proč se daná zakázka nepodařila vyhrát v soutěži s konkurencí, ale také analyzovat konkurenci a co ji umožnilo tuto zakázku získat. Na základě těchto informací je zapotřebí sestavit plán, jakým se bude podnik prezentovat u těchto zakázek a jakým způsobem bude nabízet své služby.

Třetím cílem je zlepšení systému hodnocení spokojenosti zákazníka. Měřítkem pro tento strategický cíl je počet spokojených zákazníků na základě vyhodnocení dotazníků. V současné době podnik nedisponuje žádnými informacemi. Cílová hodnota počítá s 80 % spokojeností zákazníků podniku. Systém v současné době nevykazuje skoro žádné výsledky a tak je i zde potřeba jeho obměny a zlepšení, aby se podařilo tyto důležité informace získat a díky tomu i zlepšit výsledný počet spokojených zákazníků. Zpětná vazba v současné době probíhá pouze na verbální úrovni. Pro lepší rozbor a případně zlepšení služeb společnosti je však zapotřebí kvalitní dotazník, který se bude moci dále zpracovávat. Tyto informace povedou k větší spokojenosti zákazníka. Další důležitou složkou je však vysvětlit zaměstnancům, kteří přicházejí do kontaktu se zákazníky, jak je vyplnění tohoto dotazníku pro podnik důležité a je tedy zapotřebí také změnit postoj těchto zaměstnanců a opravdu jim vysvětlit celý proces získávání zpětné vazby od zákazníků. Nesmí se také zapomenout na dotazníky i u zahraničních zákazníků, proto se musí vytvořit nové dotazníky jak pro tuzemský, tak pro zahraniční trh.

5.4 Perspektiva učení se a růstu

Tab. 5.4 Cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu

Cíle	Měřítko strategických cílů	Současná hodnota	Cílová hodnota
Zvýšení produktivity práce	Produktivita práce z tržeb	3 653 105 Kč	5 051 253 Kč
Zlepšení jazykové vybavenosti zaměstnanců	Počet nových jazykových certifikátů ve firmě	0	2
Udržení a zároveň zlepšení počtu spokojených zaměstnanců	Průměrná hodnota celkové spokojenosti s působností ve firmě, na základě dotazníku spokojenosti zaměstnanců	4	4,5

Zdroj: Vlastní zpracování

Prvním cílem je zvýšení produktivity práce. Měřítkem tohoto cíle je produktivita práce z tržeb. V současné době je hodnota 3 653 105 Kč na jednoho pracovníka. Cílová hodnota vychází z cílových hodnot tržeb z tuzemska a ze zahraničí a byla stanovena na 5 051 253 Kč na pracovníka, za podmínky zachování stejného počtu zaměstnanců. Zvýšení produktivity práce z tržeb bude záležet na splnění výše uvedených cílů z finanční perspektivy.

Druhým cílem je zlepšení jazykové vybavenosti zaměstnanců. Měřítkem je počet nových jazykových certifikátů ve firmě. Po prostudování právě jazykové vybavenosti ve firmě je zapotřebí, aby se zaměstnanci začali aktivně vzdělávat a výsledkem jejich snahy byl měřitelný jazykový certifikát. V podniku budou tedy vybráni dva zaměstnanci, kteří se budou intenzivně připravovat na jazykovou certifikaci v průběhu následujících tří let. Tento počet by měl v následujících letech narůstat, protože s otevřením nových příležitostí v zahraničí bude zapotřebí více zaměstnanců, kteří se budou tímto trhem zabývat.

Třetím cílem je udržení a zároveň zlepšení počtu spokojených zaměstnanců. Měřítkem tohoto cíle jsou hodnoty dotazníků spokojenosti zaměstnanců. Na základě dotazníku spokojenosti zaměstnanců, který byl v podniku realizován, byla současná hodnota průměrná hodnota celkové spokojenosti zaměstnanců v podniku 4, což znamená spíše spokojen. Tento

výsledek je pro management podniku dobrou známkou. Management však nesmí polevit ve vytváření dobrých pracovních podmínek pro své zaměstnance a tak je cílová hodnota stanovena na 4,5. Vytváření dobrých pracovních podmínek v sobě zahrnuje zvýšení mzdy, navýšení benefitů, nebo ale také různé mimopracovní aktivity, při kterých se posílí týmový duch podniku.

5.5 Strategie rozvoje firmy

Nyní je tedy důležité objasnit, jak implementace BSC přispěje k tvorbě rozvojové strategie ve firmě. Základní myšlenka této práce byla navrhnout podniku takovou strategii, která ji pomůže zlepšit dosavadní výsledky, ale hlavně zajistí do budoucna rozvoj společnosti a to nejen ve finanční oblasti, ale také v oblastech zaměstnanců, zákazníků a dalších. Jako vhodný způsob pro splnění toho cíle byla tedy zvolena implementace BSC a to jako součást systému strategického řízení a vhodný způsob pro realizaci této strategie.

Na základě strategických akcí, které jsou hlavními výstupy metody BSC, byla pro tuzemský trh zvolena strategie obránců. Jelikož tuzemský trh již nenabízí mnoho nových příležitostí pro získání zákazníka, je zapotřebí, aby podnik udržoval svůj podíl na trhu skrze zákazníky stávající. Měl by tedy bránit a uchovávat současné podnikatelské aktivity a investovat do nových pouze za předpokladu jistého a dlouhodobého výsledku. Pro trh v zahraničí byla zvolena strategie zaměření. Podnik by se měla zaměřit na segment trhu vodního hospodářství a zde plně využít svého velkého potenciálu. V zahraničí již sice podnik na tento trh pronikla, je však zapotřebí tuto pozici v Chorvatsku upevnit a poté začít expandovat do okolních zemí, například Srbska, kde i zde je na tomto trhu příležitost pro podnik.

Už samotná implementace BSC a snaha o realizaci doporučených strategických akcí pomůže podniku v jejím dalším rozvoji, protože se začne pracovat v oblastech, které předtím byly opomíjeny. Strategie určené pro tuzemský a zahraniční trh by měly podniku zajistit dostatečné zázemí pro rozvoj a zlepšování současného stavu.

6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo navrhnout firmě takovou strategii, která povede k jejímu rozvoji, a to na základě strategických akcí, které vycházejí z metody Balanced Scorecard.

Aplikace metody BSC byla provedena ve čtyřech perspektivách. Na základě poznatků z implementace byly podniku předloženy návrhy a doporučení obsahující strategické akce pro dosažení zvolených cílů v jednotlivých perspektivách a také typy strategií zvolené pro jednotlivé trhy.

První z perspektiv byla finanční perspektiva, ve které došlo k aplikaci finanční analýzy za pomoci poměrových ukazatelů. Z výsledků byly stanoveny strategické cíle. Podnik by se měl zaměřit na růst tržeb z prodeje služeb jak v tuzemsku, tak i v zahraničí, a dále na snížení hodnoty pohledávek po době splatnosti. Ke zvýšení růstu tržeb slouží jak navržené strategické akce, tak i zvolení typu strategie pro jednotlivý trh. K dosažení snížení hodnoty pohledávek po době splatnosti je podniku navržen striktnější postup při vymáhání těchto pohledávek.

V zákaznické perspektivě byla provedena segmentace trhu, která také přispěla k hodnotnějším návrhům cílů pro podnik. V rámci zjišťování spokojenosti stávajících zákazníků došlo k odhalení velmi špatného stavu této činnosti v podniku. Jedním z cílů bylo proto navržení zlepšení situace na základě splnění předložených strategických akcí i cílů v ostatních perspektivách. Dále zde byly jako cíle zvoleny získání nových zakázek a zvyšování počtu zahraničních zakázek.

V perspektivě interních podnikových procesů byly jednotlivé procesy rozděleny na inovační, provozní a poprodejní v rámci metody BSC. Cíle se týkaly přípravy zaměstnanců k expandování na zahraniční trh, zlepšení monitorování systému zveřejňování zakázek a zlepšení systému hodnocení zákazníka. Pro všechny tyto cíle byly navrženy takové strategické akce, které povedou k dosažení cílové hodnoty a dojde tak k většímu rozvoji v této perspektivě.

V poslední perspektivě učení se a růstu byl proveden rozbor vzdělání a jazykové vybavenosti zaměstnanců a pro zjištění jejich spokojenosti byl vypracován a vyhodnocen dotazník. Zvolené cíle se vztahovaly ke zvýšení produktivity práce, zlepšení jazykové vybavenosti zaměstnanců a udržení jejich spokojenosti. I pro tyto cíle zde byly identifikovány určité strategické akce, a tak by dosažení cílových hodnot nemělo být pro podnik problémem.

Na základě jednotlivých strategických akcí byly pro podnik zvoleny dva typy strategií, a to na podle trhu, na kterém podnik působí. Pro tuzemský trh byla zvolena strategie obránce, kde by se měl podnik snažit udržovat svůj tržní podíl na trhu skrze své stávající zákazníky. Pro zahraniční trh byla vybrána strategie zaměření. Podnik by se měl zaměřit na segment trhu vodního hospodářství, a zde využít svého potenciálu, který má.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

1. DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
2. FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ. Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005. 264 s. ISBN 80-7357-084-X.
3. HARNA, Lubomír; Jiřina REZKOVÁ a Hana BŘEZINOVÁ. Finanční analýza. 3. vyd. Praha: Bilance, 2007. 34 s. ISBN 80-86371-49-2.
4. HORVÁTH & PARTNERS (HRSG). Balanced Scorecard v praxi. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. 386 s. ISBN 80-7259-018-9.
5. KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. Alignment systémové vyladění organizace: jak využít BSC k vytváření synergií. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 310 s. ISBN 80-7261-155-0.
6. KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
7. KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. The Balanced Scorecard : translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 s. ISBN 0-87584-651-3.
8. LANG, Helmut. Management. Trendy a teorie. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 287 s. ISBN 978-80-7179-683-1.
9. MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

10. MARINIČ, Pavel. Finanční analýza a finanční plánování ve firemní praxi. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. 191 s. ISBN 978-80-245-1397-3.
11. PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 1. vyd. Praha: Linde, 2005. 302 s. ISBN 80-86131-36-7.
12. SOUČEK, Eduard. *Statistika pro ekonomy*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2006, 267 s. Edice učebních textů. Kvantitativní metody. ISBN 80-867-3006-9.
13. ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. Měření výkonnosti firem. 1. vyd. Praha: EUPRESS, 2005. 89 s. ISBN 80-86754-33-2.
14. VYSUŠIL, Jiří. Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 120 s. ISBN 80-7259-005-7.

Podnikové materiály

14. Interní dokumenty firmy PROSPECT, spol. s r. o.

Internetové zdroje

15. www.prospect.cz
16. www.systemonline.cz/clanky/podnikova-strategie-a-balanced-scorecard

Seznam zkratk a symbolů

a. s. – akciová společnost

BSC – Balanced Scorecard

ČEZ – České energetické závody

ČPK – čistý pracovní kapitál

ČR – Česká republika

ČSN – česká technická norma

EN – evropská norma

ISO – mezinárodní organizace pro normalizaci

MaR – měření a regulace

OHSAS - systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

OKD – Ostravsko – Karvinské doly

OVAK – Ostravské vodárny a kanalizace

ROA – rentabilita aktiv

ROCE – rentabilita investovaného kapitálu

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

ROS – rentabilita tržeb

SmVaK – Severomoravské vodovody a kanalizace

s. r. o. – společnost s ručením omezeným

Spol. s r. o. – společnost s ručením omezeným


VaK – vodovody a kanalizace

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 15/7/2013



Bc. Tomáš Cahlík

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Organizační struktura PROSPECT, spol. s r. o.

Příloha č. 2 – Rozvaha PROSPECT, spol. s r. o.

Příloha č. 3 – Výkaz zisku a ztráty PROSPECT, spol. s r. o.

Příloha č. 4 – Postup a vzorce při výpočtu poměrových ukazatelů finanční analýzy

Příloha č. 5 - Nesplacené pohledávky a závazky firmy PROSPECT, s. r. o.

Příloha č. 6 - Osobní náklady firmy PROSPECT, s. r. o.

Příloha č. 7 – Dotazník spokojenosti zaměstnanců firmy PROSPECT, s. r. o.

Příloha č. 8 – Výpočty k dotazníku spokojenosti zaměstnanců firmy PROSPECT, s. r. o.

Příloha č. 9 – Strategická mapa příčin a následků firmy PROSPECT, s. r. o.

Příloha č. 10 - Tržby z prodeje služeb firmy PROSPECT, s. r. o.